

38

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**SIMPLIFICACION DEL TRABAJO Y NECESIDAD DE
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADOS A UN
CASO PRACTICO. 1989**

**(Subdirección de Revalidación de la Dirección
General de Incorporación y Revalidación de
Estudios de la U.N.A.M.)**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

EMILIO RAFAEL RIVERA HERNANDEZ

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

Introducción.....	7
Capitulo 1: MARCO TEORICO, JURIDICO E INSTITUCIONAL.....	13
1.1 Simplificación del trabajo.....	15
1.2 Sistemas y procedimientos.....	20
1.2.1 Importancia.....	20
1.2.2 Clasificación.....	23
1.2.3 Metodología.....	24
1.3 Auditoría Administrativa.....	27
1.3.1 Concepto.....	27
1.3.2 Objetivo.....	28
1.4. Incorporación y Revalidación de estudios..	31
Notas al Capítulo I.....	33
Capitulo 2: DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS.....	35
Organogramas.....	37
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Objetivos.....	40
2.3 Políticas.....	41
2.4 Funciones.....	42
2.5 Subdirección de Revalidación.....	43
2.5.1 Objetivo.....	43
2.5.2 Funciones.....	44
2.6 Procedimientos vigentes.....	46
2.6.1 Alum.de primer ingreso que inician ciclo..	48
2.6.2 Alum.de primer ingreso a años intermedios.	48
2.7 Exámenes de Revalidación.....	51
2.8 Descripción de los procedimientos y diagramas de flujo de procedimientos vigentes....	52
Notas al capítulo II.....	63

Capitulo 3: PROPUESTA A LOS PROCEDIMIENTOS VIGENTES.....64

3.1 Propósito y amplitud.....	65
3.2 Diagnostico actual.....	67
3.3 Recolección de la información.....	75
3.4 Propuesta de reestructuración de la Subdirección.....	79
3.4.1 Departamento de Revalidación de Estudios Nacionales.....	81
3.4.2 Departamento de Revalidación de Estudios Extranjeros.....	87
3.4.3 Departamento de Exámenes de Revalidación.....	87
3.4.4 Organogramas de Estructura propuesta.....	87
3.5 Descripción de diagramas de procedimientos propuestos.....	90
Notas al capítulo III.....	104
CONCLUSIONES.....	105
Bibliografía.....	110
Anexos.....	112

INTRODUCCION

La idea de la simplificación del trabajo ha sido preocupación de las organizaciones que buscan mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. Esta rama del conocimiento tuvo su primera aplicación en la industria, al intentar definir, medir y aumentar la "Justa jornada de trabajo", que evitara fatiga innecesaria a los trabajadores y el desgaste excesivo de las máquinas.

Con el incremento de la producción, el trabajo administrativo fue adquiriendo mayor importancia, por lo que el estudio para reducir tiempos y movimientos se extendió a las oficinas con el propósito de mejorar la función administrativa.

El estudio profundo de una unidad administrativa requiere del conocimiento pormenorizado de las actividades que en ella se realizan, con el propósito de optimizar el uso de los recursos con los que se cuenta, disminuir tiempos, agilizar los procedimientos y, concretamente, hacer más eficiente su funcionamiento.

Dentro de cualquier unidad administrativa se realizan una gran cantidad de actividades que concatenadas entre sí forman un procedimiento cuyo estudio es campo de la Administración. Abarcar todos los procedimientos de una unidad administrativa rebasaría ampliamente el propósito del presente trabajo, por lo que éste se limitará al ámbito microadministrativo con el fin de estudiar los procedimientos utilizados para la Revalidación de estudios en instituciones con estudios incorporados a esta Universidad, nivel bachillerato (tres últimos años)

A través de la revalidación la U.N.A.M. otorga validez, para fines académicos o administrativos, a los estudios realizados en instituciones ajenas a ella, ya sean nacionales o del extranjero. Dicha función la realiza por medio de la Dirección General de Incorporación y revalidación de estudios (D.G.I.R.E.), dependencia académico-administrativa cuya función genérica se divide en dos aspectos básicos:

- 1).- La Incorporación de estudios, entendida como el reconocimiento que otorga la Universidad a los estudios que se cursan en las instituciones particulares, pero que están bajo la supervisión académico - administrativa de la U.N.A.M., razón por la que esta las reconoce como propias.

2).- La revalidación, entendida como la equivalencia de planes de estudio de instituciones ajenas a la U.N.A.M., a los que les concede validez para fines académicos y/o administrativos.

De los dos aspectos mencionados, nuestro objeto de estudio es la revalidación de estudios. Cabe aclarar que ésta se otorga, por parte de la Universidad, desde nivel medio hasta postgrado.

Esta función es importante, ya que después de efectuarla parcial o globalmente, permite a los alumnos continuar sus estudios en la U.N.A.M. o Instituciones con estudios incorporados.

Con base a lo expuesto, el objetivo del trabajo es hacer una revisión de los procedimientos vigentes en la D.G.I.F.E., para la revalidación de estudios de los alumnos de instituciones incorporados, nivel bachillerato (3 últimos años); analizar si la estructura de la Subdirección de Revalidación permite prestar en forma eficiente el servicio. En su caso proponer las reformas para agilizar el funcionamiento de dicha Subdirección, misma que actualmente esta integrada por dos departamentos; de Revalidación de Estudios Nacionales y de Revalidación de Estudios Extranjeros.

El sistema incorporado, término utilizado para referirse al conjunto de instituciones educativas privadas que tienen estudios incorporados a la U.N.A.M., ha crecido sustancialmente, llegando a más de 400 instituciones. Consideramos de capital importancia la revisión, en su caso, simplificación de los procedimientos para la revalidación, debido a que es la entrada al sistema y por lo tanto todo alumno de estas escuelas debe revalidar sus estudios; a excepción de los que ingresan a secundaria (3 primeros años de Bachillerato); ya que la única institución que esta facultada para revalidar la formación básica es la S.E.P.

Otro factor importante es que, aún cuando la revalidación es un requisito que deben cubrir los alumnos que ingresen al sistema incorporado, sigue habiendo omisión por parte de las Instituciones, por lo que se consideró conveniente la revisión de los procedimientos actuales, toda vez que pueden simplificarse y así brindar un mejor servicio a la demanda, cada vez mayor, de ese servicio.

El análisis se hizo de tres procedimientos que se aplican al nivel objeto de estudio; 1).- Alumnos de primer ingreso que inician ciclo. 2).- Alumnos de primer ingreso a años intermedios y 3).- Presentación de exámenes de revalidación.

Es conveniente aclarar que la delimitación a estos tres procedimientos se tomo por las siguientes razones:

A).- La Subdirección de Revalidación es la única dependencia de la U.N.A.M. que realiza esta función. Los tres procedimientos no son aplicables a los alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria ni del Colegio de Ciencias y Humanidades, dependientes de la U.N.A.M.

El ingreso a esas Instituciones se realiza a través de un mecanismo (examen de admisión) que recibe un tratamiento totalmente distinto al señalado para alumnos de instituciones con estudios incorporados.

B).- En el caso de la revalidación a nivel licenciatura participan otras instancias universitarias, como son la Dirección General de la Administración Escolar y las diversas facultades y Escuelas de la U.N.A.M.

C).- Para revalidar estudios de postgrado, la Subdirección de Revalidación sólo da un opinión de su procedencia o improcedencia. La resolución definitiva es competencia de la Comisión de la Incorporación y Revalidación del Honorable Consejo Universitario .

D.- Los puntos anteriores manifiestan un panorama que es propio del sistema incorporado a la U.N.A.M., que consideramos susceptible de mejorar sustancialmente a nivel Bachillerato con la propuesto que se hace en el tercer capítulo del trabajo.

"El sistema educativo nacional se integra por la educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios..."(1)

(1) LEY FEDERAL DE EDUCACION. Art. 19. Libros económicos, Méx. 1991, p. 19.

Incluida esta definición del sistema educativo nacional para identificar que el conjunto de escuelas con estudios incorporados a la U.N.A.M. -que abarca desde secundarias y universidades- es parte del Sistema Educativo Nacional. Ahora bien, nuestra delimitación al nivel Bachillerato se explica en función de tratamiento específico que recibe -como se aclaró dos párrafos arriba, además de que en este nivel se atiende al volumen más grande de alumnos de todo el sistema incorporado a la U.N.A.M.

En síntesis podemos, decir que dada la importancia del sistema incorporado tanto por el número de escuela como por el de alumnos que atiende. - actualmente asciende a más 140,000 alumnos registrados en esas instituciones -, consideramos conveniente la revisión de los procedimientos actuales, toda vez que se pueden simplificar y así brindar un mejor servicio.

El principal problema observado en el área objeto de estudio, consiste en la falta de asignación de las actividades que específicamente deben realizar los departamentos que integran la Subdirección, lo que ocasiona duplicidad de las funciones, con el consiguiente gasto de recursos. Además la aplicación de los exámenes de revalidación en la Subdirección de Incorporación -como actualmente se realiza- esta complicando el procedimiento y aumentando considerablemente su tiempo de aplicación. Mediante la comprobación de las siguientes hipótesis, se tratará de demostrar que es posible resolver el problema identificado.

1.- La aplicación actual de los tres procedimientos objeto de análisis, permiten a la Subdirección de Revalidación cumplir con su objetivo, sin embargo son susceptibles de simplificarse, con lo que se incrementaría la eficiencia y productividad del área.

2.- La simplificación de los tres procedimientos requiere de la delimitación específica de las funciones a realizar en la Subdirección.

3.- La departamentación funcional de acuerdo a la naturaleza de las actividades, facilitará la agilización de los procedimientos, mejorando la calidad de los servicios prestados.

4.- En opinión del sustentante, la realización de todo el procedimiento en la Subdirección de Revalidación, permitirá su agilización además de facilitar el control interno, al ser la Subdirección el único órgano responsable, evitando así la triangulación con la Subdirección de Incorporación que actualmente se presenta.

La investigación esta integrada por tres capítulos; el primero, marco teórico, jurídico e institucional, tiene como objetivo señalar los aspectos teóricos que el sustentante consideró más importantes en función del tema; simplificación del trabajo, sistemas y procedimientos y auditoría administrativa, para finalmente definir el alcance que para el trabajo tienen los términos de Incorporación y Revalidación; los tres primeros aspectos se tomaron como marco teórico de referencia. La simplificación del trabajo, sistemas y procedimientos son la parte sustantiva de ese marco teórico. La primera debe estar siempre presente en todo organismo que tenga el propósito de mejorar la calidad de los servicios prestados. La simplificación administrativa requiere de procedimientos ágiles o actualizados.

La auditoría administrativa se toma sólo como referencia en virtud de que una de las propuestas del trabajo es auditar administrativamente a toda la Subdirección sin que éste sea el objetivo.

En el segundo capítulo el objetivo es mostrar un panorama genérico de la D.G.I.R.E. que permita visualizar el trabajo que en ella se realiza, se hace en forma descriptiva. Se incluyen las políticas, objetivos y funciones para hacer hincapié en las correspondientes a la Subdirección en forma específica, por constituir la parte sustantiva de nuestro objeto de estudio, en este capítulo se incluyen dos organigramas para identificar la estructura que en 1986 tenía la Dirección General y la vigente.

Se describen los procedimientos que nos interesan incluyendo los diagramas de flujo elaborados por el sustentante, en virtud de que no se encuentran en documento alguno de la Dirección.

El tercer capítulo contiene la propuesta de simplificación que se sustenta en el enfoque del proceso administrativo partiendo del ámbito de la planeación y organización principalmente. Para esta propuesta, la departamentación funcional constituye la principal aportación y de la cual se deriva la simplificación, misma que contempla el incremento de eficiencia y productividad. A partir del enfoque administrativo y de los dos conceptos señalados se pretende mejorar sustancialmente la calidad del servicio que presta la Subdirección.

Se incluye un panorama del funcionamiento interno de la Subdirección, cuya función es evidenciar la importancia de adecuar la operación de ésta, a los principios de la organización (como fase del proceso administrativo). En este sentido la agilización de los procedimientos analizados contempla la creación del departamento de exámenes, para que todo el procedimiento se realice en su totalidad dentro de la Subdirección.

También contiene las funciones correspondientes a cada departamento: de revalidación de estudios nacionales, de estudios extranjeros y de exámenes; los organigramas de estructura, funcional y plazas y puestos, de acuerdo a las necesidades de cada órgano que integra la estructura propuesta. Se incluye también la descripción de los procedimientos propuestos y su diagrama de flujo correspondiente. Se anexan tres cuadros - resumen, uno por procedimiento analizado, en ellos se aprecia la simplificación pretendida.

Finalmente aparecen las conclusiones separadas por capítulos y una síntesis a manera de conclusiones generales. Los anexos que están en la última parte son agregados que contienen información de carácter general sobre las disposiciones que norman la revalidación, aplicables a instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M.

CAPITULO 1

"MARCO TEORICO, JURIDICO E INSTITUCIONAL".

En este primer capítulo se abordan los aspectos de la teoría administrativa que se consideran importantes en razón de nuestro tema de estudio; comenzamos con la simplificación del trabajo, sus antecedentes, concepto, amplitud y su importancia para incrementar la eficiencia de un órgano administrativo.

En este sentido, nuestro punto de vista se identifica con la necesidad e importancia de buscar mecanismos ágiles y accesibles en los trámites administrativos. La adopción de la simplificación facilitará el cumplimiento -por parte de los usuarios- de las disposiciones que norman su aplicación. Para las organizaciones, representa la posibilidad de aprovechar óptimamente sus recursos y tener un mejor control en su área de aplicación.

Existe una tendencia generalizada a identificar a los organismos gubernamentales -centrales o paraestatales- como sinónimos de burocratización y complicación, consideramos que la técnica de la simplificación administrativa aplicada permanentemente, además de las ventajas mencionadas ayudaría a incrementar la productividad y eficiencia de los órganos de gobierno, situación que se reflejará en la sociedad en su conjunto.

El segundo aspecto que se toca -Sistemas y Procedimientos- incluyendo su importancia, clasificación y metodología se incluye en función de que la reestructuración que se menciona en el tercer capítulo se reflejará directamente en la aplicación de los tres procedimientos ya señalados.

Si el objetivo del trabajo es simplificar los trámites administrativos, es fundamental identificar la naturaleza e importancia de los procedimientos, en tanto son una serie de actividades concatenadas cuya aplicación nos conducen a un objetivo determinado, que en el caso que nos ocupa se trata de tres procedimientos específicos, que involucran a un número considerable de usuarios.

El tercer aspecto importante -Auditoría Administrativa incluye su concepto y objetivo en virtud de que adicionalmente a la simplificación se sugiere auditar administrativamente a toda la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios.

Finalmente, se incluye en este primer capítulo el marco jurídico de la Revalidación e Incorporación de estudios, su aplicación particular en la D.G.I.R.E. dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1.1 SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

" A partir del momento en que los hombres, para asegurar su subsistencia, se agruparon en colectividades de trabajo, hubo entre ellos algunos que intentaron calcular la tarea diaria que podía realizar normalmente un trabajador. Y desde Jenofonte (450 a. J.C.) hasta Taylor (1856-1915), hubo un numero considerable de técnicos que trataron de definir, medir y aumentar la 'justa jornada de trabajo', mejorando los medios de producción y estabilizando los métodos operatorios." (1)

"Las necesidades económicas hicieron que los industriales incitasen a los ejecutantes a sobrepasar dichas normas de producción. Ello condujo, hacia 1850, al desarrollo de salarios que recompensasen automáticamente los incrementos de rendimiento". (2)

"En 1937, un joven ingeniero americano, Morgensen, pensó en obtener la aquiescencia de los obreros a los nuevos métodos por él preconizados, poniendo a éstos en condiciones de criticar su propia manera de trabajar y de encontrar para sí mismos, basándose en su propia experiencia y sentido común, soluciones a muchas críticas. Así nació la Work Simplification (Simplificación del Trabajo), cuyo objeto es hacer de cada ejecutante el organizador de su propio trabajo, que trata de poner a dicho ejecutante tanto técnica como psicológicamente, en condiciones de comprender los estudios de los especialistas y de colaborar con ellos". (3)

"La simplificación administrativa del trabajo es un plan organizado para la aplicación del sentido común y de disposiciones jurídicas, para el descubrimiento de formas mejores y más fáciles de hacer el trabajo". (4)

"Es un método sistemático para la eliminación de detalles innecesarios que redundan en pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos". (5)

Para simplificar cualquier procedimiento se debe elegir cuál o cuales se desean simplificar, en seguida, observar y analizar el método actual, o sea el ¿Que? ¿dónde? ¿Quién? y ¿cómo?. se realiza, la segunda etapa es analizarlo detalladamente, el ¿porqué? realizarlo de esta forma. La tercera etapa, y última es elaborar un nuevo procedimiento. (6)

Las referencias bibliograficas citadas manifiestan la importancia de la simplificación del trabajo. Si la aplicamos como una filosofia, es decir como el campo de conocimiento encargada de buscar el origen, la esencia y propiedades de un objeto determinado lograremos el beneficio referido por las citas de la página anterior. En síntesis lograremos una mayor eficiencia administrativa, que se traducirá en un mejor servicio. Permitiendo además el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Hasta hace unas décadas se identificaba el trabajo de oficina como algo tedioso y desagradable, que se realizaba en locales poco apropiados y cuya actividad se identificaba con el amontonamiento de documentos sobre los escritorios.

Actualmente el volumen de información manejado en cualquier oficina hace necesaria la utilización de medios cada vez mas sofisticados para manejar la información. Entre los que destacan la microfilmación de información y el uso de la microcomputadora.

El trabajo de oficina es fundamentalmente de servicio a través del logro de metas, la administración de oficinas es un medio de apoyo para fijarlas, hacer un seguimiento de las mismas y corregir las desviaciones. En cualquier proyecto de simplificación del trabajo los manuales de procedimiento, de organización o contenido multiple resultan indispensables por las ventajas que representan.

Entre las ventajas que tiene la utilización de manuales de procedimiento destacan: su contribución a la simplificación del trabajo; eliminación de posibles confusiones, incertidumbre y duplicidad, su utilización como base de adiestramiento para personal de nuevo ingreso; y, evitar implantación de procedimientos incorrectos. Además los manuales permiten que al cambio de personal haya continuidad en los procedimientos vigentes.

Por su parte los manuales de organización permiten disminuir los costos del trabajo administrativo a través de la unificación de criterios, establecimiento de políticas, revisión de los formatos utilizados, etc.

**LA TECNICA DE LA SIMPLIFICACION DEL TRABAJO
ELEGIR**

Lista de los trabajos efectuados en el servicio y dificultades encontradas.

OBSERVAR Y ANALIZAR
El método actual

CRITICAR
cada detalle

ELABORAR
un nuevo método

¿qué es lo que se hace?
¿en qué condiciones?

¿se debe hacer,
y hacerlo tal
cual se hace?

¿cómo se puede
hacer mejor?

¿QUE?

ELIMINAR

¿DONDE?

CAMBIAR

¿CUANDO?

¿Y PORQUE?

COMBINAR

¿QUIEN?

PERMUTAR

¿COMO?

SIMPLIFICAR

LLEVAR A LA PRACTICA EL METODO PROPUESTO

Instrucción Control

CUADRO 1

FUENTE : BENIELLI, Jean,

"Práctica de la simplificación del
trabajo", p.23.

La simplificación puede aplicarse en cualquier organización administrativa que busque optimizar los resultados obtenidos. Dentro de este enfoque de simplificación persigue: reducción de costo, cumplimiento de los calendarios y plazos de operación, distribución equitativa del trabajo, utilización racional del equipo, atención y resolución de los problemas de personal. (7)

La propuesta de reestructuración contiene la estimación del personal, separado por plazas, del personal estimado para cada departamento, incluyendo el de exámenes de revalidación (consultar el organograma de plazas y puesto de la estructura propuesta).

Se estima que la reducción de costos pueden llegar hasta 20%, dependiendo de la naturaleza de trabajo realizado. Además de abarcar otro aspecto complementario que es mejorar la distribución del espacio disponible, delimitando el área específica de cada departamento.

El cumplimiento de las actividades programadas significa que se debe alcanzar lo planeado cuantitativa y cualitativamente para evitar pago de tiempo extraordinario o empleados eventuales. La distribución equitativa del trabajo permite mejorar las relaciones humanas en la oficina, además de facilitar la supervisión y favorecer las relaciones con los sindicatos. Por su parte la utilización racional del equipo se refiere al mejor aprovechamiento de todo tipo de instrumentos, mecánicos ó electrónicos, utilizados en la oficina. La atención a los problemas de personal pretende mantener a los empleados motivados en el desempeño de sus funciones recompensando a los más capacitados y evitar la rotación así como la falta exagerada de la misma.

La reducción de tiempo en la realización de las actividades se basa en la administración de tiempos de oficina que "es, un conjunto comprensivo, integral flexible y manejable en extremo, de controles para la obtención de eficiencia y reducción continua de los costos en la oficina." (8)

El mejoramiento de las operaciones está estrechamente relacionada con la reducción del tiempo por tanto debe ser escrupulosamente planeada. Después de hacer un análisis objetivo los resultados deben someterse a la Dirección para su autorización. En resumen estas actividades no son improvisadas, ya que su correcta implementación determina en gran parte el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

Es importante aclarar que en un programa de esta naturaleza requiere de la participación de todos los miembros de la organización. Para facilitar esta condición, la comunicación a los niveles operativos sobre alcance, objetivos y limitaciones del programa debe ser rápida y por los canales adecuados, de lo contrario la información se divulgará como rumor ocasionando entorpecimiento, rechazo al programa, críticas premeditadas, temor, etc. Por todo esto, motivar la participación de todos los empleados resulta de gran utilidad.

Es deseable, como se anotó anteriormente, que el personal se mantenga optimista ante los posibles cambios, que mantenga una postura de mente abierta. Los niveles intermedios que supervisan en primera instancia ("los supervisores de primera línea"), deben estar convencidos de las bondades del programa, como mecanismo que facilite su trabajo.

Un programa de este tipo presenta dos ventajas principales. La primera consiste en asignar a cada empleado una distribución equitativa del trabajo, esto permitirá que cada uno tenga "el trabajo justo para cada día", así como mantener informado al jefe del rendimiento individual para tomarlo en cuenta como factor de promoción.

La segunda es que el programa determine si sobra personal en determinadas áreas, o si falta en otra, para hacer los cambios necesarios, es decir facilita una adecuada distribución de los recursos humanos.

Para lograr estos dos objetivos en el presente trabajo se sugiere, 1) respetar los niveles jerárquicos entre el personal desde el nivel de estructura hasta el técnico operativo y, 2) mediante un estudio de cargas de trabajo asignar éste en forma equitativa.

1.2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1.2.1 IMPORTANCIA

Hablar de Sistema y Procedimientos es referirse a uno de los principales elementos de la Administración en general. La aplicación o empleo de estos es indistinta ya sea que se trate de administración pública o privada.

El estudio de sistemas y procedimientos a partir de la 2a. Guerra Mundial adquirió, en relativamente poco tiempo, gran importancia para la administración. Toda organización que busque mejores resultados en sus actividades no puede olvidarse de este importante aspecto.

Es importante que en todos los niveles de la administración se cuente con una visión clara de este elemento de la teoría administrativa, principalmente entre los supervisores de primera línea, ya que éstos tienen en el desempeño de su trabajo responsabilidades directas en la aplicación de sistemas y procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos aplicados en una entidad administrativa, equivale a responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se hacen las cosas? ¿las formas y medios empleados para realizar las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo son los mejores?

Veamos dos definiciones de sistemas y procedimientos para ubicar todavía mejor la importancia de ellos. Velázquez Mastreta define un sistema como "un conjunto de objetos y/o seres vivientes relacionados de antemano, para procesar algo que denominaremos insumo, y convertirlo en un producto definido por el objetivo del sistema y que puede o no tener un dispositivo de control que permita mantener su funcionamiento dentro de los límites preestablecidos." (9) Un sistema es un conjunto de elementos que forman un todo.

"Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tareas específicas dentro de un ámbito determinado de aplicación". (10)

Consideramos que ambas definiciones son acertadas y que contienen los aspectos fundamentales que dan a los sistemas y procedimientos carácter sustantivo en cualquier entidad administrativa. En función de ello se entiende, que la tarea del diseño y seguimiento de sistemas y procedimientos deba hacerlo, de preferencia, una oficina especializada, de lo contrario puede perderse objetividad en la simplificación, que represente aumento en los gastos.

Los sistemas y procedimientos se dividen, según Jean Benielli, en su obra Práctica de la Simplificación del Trabajo, en dos grandes grupos: los de la fábrica o taller y los de la oficina. Para este trabajo tomaremos, los del segundo grupo. Dentro del se contemplan los procedimientos generalmente identificados como de oficina: manejo de documentación, control de libros, informes, proyectos, programas de trabajo. Que pueden efectuarse manual, mecánica y electrónicamente.

El estudio sistemático de sistemas y procedimientos, su integración y evaluación -a través de auditoría administrativa- tiene como propósito unificar criterios y métodos operativos en la realización de una función determinada. Sin embargo en una oficina donde un determinado número de empleados realiza el mismo trabajo, es posible que haya tantos métodos como empleados que realizan la misma función.

"Probablemente se descubra durante el análisis de trabajo de (una) oficina un número sorprendente de malos procedimientos... estos métodos ineficientes... en cierta forma son el resultado normal de varios factores... tales como la mala información, falta de conocimientos, tendencia a trabajar en formas diferentes y la perpetuación de hábitos existentes y técnicas tradicionales a través del entrenamiento que reciben los empleados nuevos... de los antiguos".(11)

La problemática indicada en el párrafo anterior, observada en la Subdirección de Revalidación, motivo la realización de este trabajo. El conocimiento directo del área y su comparación con la teoría administrativa, incluida en este primer capítulo, nos condujo a formular las hipótesis de esta investigación y a proponer una simplificación cuyo propósito es incrementar la eficiencia en la Subdirección de Revalidación.

"Una (Organización) sacará poco provecho de un programa de mejoramiento de las operaciones (o de uno de simplificación de trabajo, o de cualquier otro que afecte los métodos actuales) a menos que se desarrolle algún medio para identificar y hacer uso de los beneficios del método mejorado. No tiene sentido implantar diferentes métodos y procedimientos a menos y hasta que se demuestre que permiten realizar el trabajo más económicamente".(12)

Para iniciar un programa de mejoramiento o simplificación administrativa existen 10 puntos que pueden ser tomados en cuenta por la dirección de cualquier entidad administrativa para simplificar el trabajo; determinar lo que debe hacerse, hacerlo y valorarlo de acuerdo a lo previsto. Estos aspectos básicos se agrupan en tres bloques. Ubicarlos nos facilitará abarcar el alcance de sistemas y procedimientos:(13)

A. Consideraciones previas al hecho (decidir lo que va a ejecutarse).

1. Qué va a hacerse: planeación. Formulación de objetivos y políticas expresados en cantidades, especificaciones, de los productos, servicios, etc...

2. Cuándo debe hacerse: prioridad, secuencia y programación de los servicios.

3. Quién va a ejecutarlo: organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

4. Cómo va ejercitarse:sistemas, procedimientos, métodos, notas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación.

5. Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlos: adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y administración financiera.

B. Consideración inmediata (ejecución) de lo que va hacerse, en tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para tal efecto.

C. Consideraciones posteriores al hecho (análisis de lo realizado).

1. Qué se ha hecho: los resultados obtenidos, informes y estadísticas sobre el servicio prestado y su costo, comparando los resultado efectivos con los proyectos.

2. Qué también se hizo: revisión de calidad, respuesta del público usuario, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás.

3. Debe continuarse haciendo: Revisión del resultado final, análisis de usuarios, análisis de costo y análisis de operaciones.

4. Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: reestructurar y reorientar el servicio, mejorar estructura organizacional y los sistemas y procedimientos vigentes, y la metodología para programar las actividades futuras de la dependencia.

Los incisos 1,3,4 del apartado A son aspectos que no están presentes en el trabajo realizado, en la subdirección de revalidación la contingencia administrativa sustituye a la planeación de las actividades realizadas. Si la subdirección de revalidación es el único órgano en toda la universidad que presta este servicio, sus objetivos, metas, planes y estrategias deben integrarse a un proyecto global de los servicios educativos que presta la Universidad.

Los puntos marcados en el inciso C tampoco se aplican, lo que denota ausencia de mecanismos de control confiables al interior de la subdirección. Tomando en cuenta esta problemática de falta de coordinación entre teoría y práctica es de donde surgió la propuesta de sugerir modificaciones a los procedimientos, y consecuentemente a la estructura actual de la Subdirección. El funcionamiento y los procedimientos vigentes se incluyen en el segundo capítulo, la propuesta de reestructuración se incluye en el tercer capítulo.

1.2.2 CLASIFICACION:

Para indentificar mejor el área de trabajo incluimos la clasificación de los procedimientos de acuerdo a su ámbito de aplicación, los procedimientos administrativos se clasifican en: (14)

Macroadministrativos: Se aplican en toda la Administración Pública Federal o en más de un sector Administrativo.

Mesoadministrativos o sectoriales: Involucran a todo un sector, a dos o más instituciones que conforman, o se aplican en las realizaciones intersectoriales a nivel operativo.

Microadministrativos o institucionales: Se aplican en operaciones internas de una Dependencia o Entidad con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

En una institución existe otra clasificación. Los procedimientos internos pueden ser generales o específicos. Los primeros se refieren a operaciones de toda una dirección general o su equivalente; los segundos se limitan al ámbito de las áreas del departamento que lo integran.

Este trabajo se ocupará de los procedimientos para la revalidación de estudios de alumnos de instituciones incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México, de primer ingreso que inician ciclo o ingresan a años intermedios (nivel bachillerato, plan tradicional). se analizarán tres procedimientos específicos aplicados en la Subdirección de Revalidación, dependiente de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de estudios (D.G.I.R.E.)

1.2.3 METODOLOGIA

Al iniciar un estudio de sistemas y procedimientos, ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, el objetivo del estudio debe quedar claro a fin de analizar y proponer las alternativas más viables, que brinden las mayores facilidades para su ejecución. En virtud de lo anterior la metodología para recopilar la información es fundamental. (15)

Un estudio preeliminar de la unidad administrativa, que brinde un panorama genérico de las funciones y actividades que se realizan, será de gran utilidad. Posteriormente se deben identificar las fuentes de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del estudio e instrumentos requeridos para el trabajo.

Es conveniente levantar un inventario de los procedimientos que se realizan en el área de objeto de estudio, que incluya aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan parcialmente y provienen o son complementados en otros departamentos, ya sea de la misma dirección de otra ajena. Este inventario puede quedar integrado sólo por una relación que contenga nombre, objetivo y unidad responsable de los procedimientos. Es probable encontrar procedimientos que no estén documentados, no obstante esto, deben incluirse en el inventario inicial. (16)

Antes de continuar, consideramos conveniente hacer los siguientes comentarios para un mejor entendimiento de este apartado:

1. Incluimos la metodología para el análisis de sistemas y procedimientos como una referencia y punto de partida, ya que el objetivo de toda la investigación es la simplificación de tres procedimientos aplicados en la Subdirección de revalidación, los tres procedimientos son: a) alumnos de primer ingreso que inician ciclo, b) alumnos de primer ingreso a años intermedios y c) presentación de exámenes de revalidación; constituyen una parte sustantiva de las funciones de toda la Subdirección, por las razones mencionadas en la introducción del trabajo.

2. Volvemos a reiterar que los alcances y limitaciones del estudio son la simplificación de los tres procedimientos mencionados, como mecanismo para incrementar la calidad de los servicios prestados.

3. La metodología descrita es aplicable al análisis de los procedimientos de cualquier unidad administrativa. En el caso particular de nuestra investigación se consultaron las siguientes fuentes de información:

- Investigación documental: se revisó el marco jurídico de la Revalidación integrado por la Ley Federal de Educación, Ley Orgánica de la U.N.A.M., Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios y el Manual de Disposiciones y Procedimientos Relativos a Instituciones con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

- Las entrevistas y encuestas se realizaron informalmente por el sustentante, en razón del contacto directo en el área de trabajo.

- La observación directa en esta investigación se constituyó en una fuente importante de información ya que se colaboró por espacio de cinco años y medio en la Subdirección objeto del estudio.

Es importante aclarar la importancia que tiene consultar las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la institución como son: Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares internas y manuales administrativos. (17)

Si la información es insuficiente, poco confiable u obsoleta, se recurrirá a los funcionarios responsables de área para que aporten información. Las opiniones y puntos de vista de los empleados serán igualmente fuente de información, ya que son ellos quienes realizan actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias al respecto del contenido de documentos. Si se cuenta con amplia información de los procedimientos, es recomendable analizarla conjuntamente con funcionarios y empleados para verificar si corresponden o no a la realidad operativa.

Por último y para complementar las dos fuentes anteriores la observación directa de las áreas de trabajo resultará muy provechosa, permitiendo tener una idea real de las condiciones, medios y personas que opera los procedimientos. Esto facilitará la implantación de cambios o modificaciones que en su caso se realicen en correspondencia con la realidad operativa.

La recopilación de información debe hacerse en orden. Las fuentes que referimos anteriormente podrían agruparse en: investigación documental, integrada por bases jurídico administrativas, diarios oficiales, circulares, etc.; encuesta o entrevista basada en una guía elaborada con anticipación, en algunos casos se puede aplicar un cuestionario para que haya homogeneidad en la información solicitada.

La observación directa puede ser realizada por técnicos, analistas o por el responsable del área, quien intercambiando sus puntos de vista con los empleados podrá elaborar un reporte al investigador. (18)

Un aspecto que no hay que omitir son las relaciones de trabajo entre el personal, si las relaciones humanas son buenas atenuarán la posible resistencia al cambio que puede presentarse. Resulta asimismo importante localizar los canales de comunicación formal e informal y las relaciones intra e interdepartamentales.

El último punto es básico para los resultados finales. Si hay proyectos para mejorar el funcionamiento administrativo pero no se cuenta con la participación del personal, con "mente abierta" a los cambios, pueden quedarse sólo en eso, resultado infructuoso los recursos invertidos.

El análisis de la información para determinar si procede realizar cambios en los procedimientos, la integración de los mismos en un manual que facilite su aplicación, incluyendo diagramas, constituyen el espíritu de la simplificación administrativa que fue tratada en el apartado anterior.

La metodología descrita es la que se utilizará en nuestro estudio. Cabe aclarar que el objetivo principal de este es incrementar en nivel de eficiencia de la subdirección.

La importancia de la observación directa, derivada del conocimiento del área que tiene el sustentante, para la ejecución del trabajo, resultó fundamental.

1.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.3.1 CONCEPTO.

Diversos autores han propuesto definiciones de Auditoria administrativa. Haremos referencia a algunas de ellas:

Para Victor Lazzaro "es el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una (entidad administrativa) o sus componentes, tales como divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos". (19)

Norbeck la define como "... una técnica de control relativamente nueva que proporciona a los niveles directivos de la institución, un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos". (20)

"La Auditoria administrativa (es el recurso) con que cuenta la administración, y en concreto la alta dirección para evaluar, medir la ejecución y sugerir las medidas correctivas, mediante la aplicación de métodos científicos en el análisis particular o general de un organismo social, en su estructura y en los individuos que lo integran. Es una herramienta de control en la que la objetividad y la sistemática aplicación del método científico proporcionan a la dirección los elementos necesarios para la toma de decisiones y nace como una necesidad de la administración de medir, evaluar y controlar los planes trazados." (21)

Para William P. Leonard, la Auditoria administrativa, "puede definirse como el examen constructivo y comprensivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas." (22)

"La experiencia demuestra que la falla de mayor importancia en muchas empresas es el descuido de la dirección para aplicar en su totalidad los principios de una buena organización. En general, la causa se debe a indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de los principios de organización." (23)

Los conceptos de la simplificación del trabajo y la Auditoria administrativa son el sustento teórico de la investigación. Su aplicación nos conduce necesariamente al análisis y reflexión sobre el funcionamiento de un órgano administrativo, para posteriormente sugerir una simplificación, por tanto se puede afirmar que la problemática de la subdirección deriva de la carencia de una buena organización. Si hablamos de organización deficiente, necesariamente tenemos que hablar de Auditoria administrativa.

Al auditar administrativamente una organización se debe tener especial cuidado en verificar si las líneas jerárquicas de autoridad y responsabilidad se aplican de acuerdo al organigrama vigente, así mismo debe determinarse si la estructura permite al organismo cumplir con las funciones que tiene encomendadas. "Muchas veces las denominadas políticas son ejecutadas por costumbre a los precedentes y no necesariamente por la acción planeada de la Dirección puesta por escrito. En realidad representan las prácticas que en realidad han venido creándose, tal vez en niveles inferiores de una organización y no necesariamente con el conocimiento o aprobación oficial de la Dirección". (24)

Las políticas de una organización son cursos generales de acción, no son totalmente estáticas, pueden ser flexibles de acuerdo a los objetivos que se persiguen. Lo que sí debe observarse es su aplicación. En otras políticas administrativas tendrán mayor validez si se hacen llegar oportunamente a todos los interesados, si son claras en su contenido, y finalmente si son aplicadas dentro de la organización. Por lo tanto deben concordar con los objetivos de la misma.

Los conceptos anteriores aportan un panorama objetivo sobre la esencia e importancia de la Auditoría administrativa. Sin embargo su aplicación en la práctica administrativa cotidiana es donde debe mostrar su real valía.

Los conceptos mencionados se complementan, dando una visión genérica de su alcance, importancia, ventajas y utilidad. El objetivo de incluir este apartado en el trabajo esta directamente relacionado con estos cuatro aspectos.

Dicho en otras palabras, se tiene un concepto para sintetizar, partiremos del vertido por Victor Lazzaro:

Si la Auditoría Administrativa es el examen inteligente de una Entidad Administrativa y/o sus componentes, ya sean los Departamentos, Planes o Políticas, Mecanismos de Control, Métodos de Operación, así como la Planeación y adecuada utilización de sus Recursos Humanos, Materiales y Financieros; en nuestra opinión la aplicación de ésta en el que hacer Administrativo aporta una herramienta básica para el adecuado funcionamiento de un órgano administrativo.

1.3.2 OBJETIVO.

El objetivo principal de una Auditoría administrativa es el de identificar probables deficiencias, si las hay, de los elementos que se examinan en aquella parte de la organización que esta bajo estudio e indicar los mejoramientos posibles. Una Auditoría administrativa puede abarcar totalmente a una empresa o a uno de sus componentes, hasta el más bajo nivel de supervisión.

"El examen de los métodos administrativos y de su ejecución comprende una revisión de los objetivos, los procedimientos, la delegación de responsabilidad, las normas y su realización. La efectividad de operación del área bajo estudio puede determinarse comparando las condiciones actuales con las intentadas en los planes de acción, procedimientos, etc." (25)

Para entender mejor el objetivo de la Auditoría administrativa, analicemos el siguiente cuadro: (26)

¿Qué busca?	Elaborar un diagnóstico, con base en calificaciones numéricas tratando de detectar desviaciones, deficiencias o fallas de tipo administrativo.
¿Dónde lo busca?	En los elementos de aquella parte de la organización que está bajo estudio, ya sea un plan, políticas, sistemas, procedimientos, etc.
¿Para qué?	Para asegurar el logro de los objetivos, reduciendo las eventualidades, indicando los mejoramientos posibles y señalando las oportunidades para eliminar el desperdicio, las deficiencias y el trabajo innecesario.
¿Cómo lo hace?	Mediante la revisión, apreciación y consideración de la información.

La Auditoría administrativa como recurso técnico es muy importante en la administración. El desarrollo de las organizaciones, la complejidad de sus estructuras, la necesidad de una mayor cobertura. La búsqueda de una mayor eficiencia explican el porque la Auditoría no solo se limita a estados financieros. Asimismo explica porque, al igual que en sistemas y procedimientos, se requiere de especialistas en esta técnica administrativa.

"Los defectos de organización en la estructura (Entidad Administrativa) pueden ser la causa de la diferencia entre obtener resultados (favorables o adversos). Los defectos pueden deberse a una indebida dirección o falta de ella, a la inadecuada o mala coordinación de actividades y una falta general de conocimientos o menos precio de los principios de buena organización." (27)

Los fines de la Auditoría administrativa son: determinar la situación en que se encuentra la empresa o entidad, auditar, para ello se hacen interrogantes que a continuación planteamos:

- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Cuáles son sus deficiencias?
- ¿Sus causas?
- ¿Cuáles son sus aciertos?
- ¿En qué medida?
- ¿Cuál es la situación de la empresa u organismo social frente a otras similares?
- ¿En qué áreas podemos introducir mejoras?
- ¿Cuáles?". (28)

Auditar administrativamente una entidad administrativa es como elaborar un diagnóstico clínico. Responder a las preguntas anteriores aplicadas a un ámbito concreto brindará un panorama genérico de la operación administrativa de nuestra área de estudio, la Subdirección de Revalidación.

Al inicio del capítulo III, en el apartado diagnóstico de la situación actual daremos respuesta a estas interrogantes con el propósito de tener un diagnóstico completo de la subdirección de Revalidación.

Si analizamos las definiciones anotadas, el objetivo y el ámbito de aplicación de Auditoría administrativa es indudable su aportación y valor para que una organización funcione correctamente, sin descuidar el costo del servicio que presta.

La Auditoría administrativa tiene como objetivos detectar las fallas de organización, de personal, de sistemas y procedimientos, de aplicación en las disposiciones jurídicas. En síntesis trata de hacer eficientes a las dependencias u organizaciones administrativas. Esto no significa que la aplicación de esta técnica solucione automáticamente los problemas. Se necesita la colaboración de los auditados mediante una postura de "mente abierta" que facilite los cambios favorables.

Los conceptos arriba señalados de Auditoría administrativa conforman en su conjunto una herramienta Técnico Administrativa para incrementar la eficiencia de un organismo.

1.4 INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS.

Hasta aquí nos hemos referido a aspectos teóricos de la administración que pueden ser aplicados en cualquier órgano administrativo. En este apartado trataremos los términos **INCORPORACION** y **REVALIDACION** de estudios desde el punto de vista de su aplicación en el sistema educativo nacional en general y en la Universidad Nacional Autónoma de México en particular.

"**INCORPORAR** (del latino incorporare) agregar, unir dos o más cosas para que hagan un todo y un cuerpo entre sí". (29)

"**REVALIDAR**. Ratificar, confirmar o dar un nuevo valor y firmeza a una cosa..." (30)

La Constitución, en su artículo tercero, fracción VIII, señala, "Las Universidades y demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorgue Autonomía tendrán la responsabilidad de gobernarse así mismas"

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, art. 2do., fracción V, "...tiene derecho a otorgar para fines académicos, validez a los estudios que se hagan en otros establecimientos educativos, nacionales o extranjeros, e incorporar de acuerdo a sus reglamentos enseñanzas de bachillerato o profesionales". (31)

Por su parte la Ley Federal de Educación, en su artículo 65 señala que "la facultad de revalidar y establecer equivalencias de estudios corresponde a:

- I. A la Federación por conducto de la Secretaría de Educación Pública.
- II. A los estados en términos de sus respectivas leyes.
- III. A los Organismos descentralizados, para cuando ello los autoricen los ordenamientos legales que los rijan". (32)

El artículo 19 del mismo ordenamiento establece que el sistema educativo nacional esta constituido por la Educación que imparten el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Asimismo, el artículo 24, fracción X señala que la función educativa comprende Revalidar y establecer equivalencias de estudios.

Más adelante, en el art. 31 la misma Ley Federal de Educación señala "la función educativa a cargo de las Universidades y los establecimientos de Educación Superior que tengan el carácter de Organismos Descentralizados del Estado se ejercerá de acuerdo a los ordenamientos legales que las rijan".(33)

La Revalidación y equivalencia de estudios es una función sustantiva, comprendida en la función educativa que es facultad del Estado y los organismos descentralizados, caso concreto es el de la U.N.A.M.

Mencionamos en la primera parte del trabajo que los procedimientos objeto de estudio son aplicados por la Subdirección de Revalidación a instituciones particulares con estudios incorporados a la U.N.A.M., es decir a instituciones que forman parte del sistema educativo nacional. Por esta razón estimamos conveniente la agilización de los procedimientos así como la revisión del marco normativo que regula esta función educativa en la Universidad Nacional.

A continuación revisaremos la definición de Incorporación y Revalidación contenida en los documentos internos de la Subdirección mencionada.

Según el artículo 4to. del "Manual de Disposiciones Relativas a Instituciones con estudios Incorporados a la U.N.A.M.", "se entiende por estudios o enseñanzas incorporadas a esta UNAM, aquellos que se cursan fuera de ella pero que estén asimilados a los que en la misma se imparten y queden bajo la supervisión académica de ella

En el artículo 5to. se añade que los estudios se que imparten en otras instituciones educativas podrán ser incorporados a efecto de que la U.N.A.M. les reconozca validez".(34)

"Para efectos de este manual, se entiende por INCORPORACION: la identidad de los estudios que se cursan fuera de la UNAM a los planes de estudio que se imparten en ella misma y que quedan bajo la supervisión académico-administrativa. Mediante esta figura la Universidad reconoce validez a dichos estudios otorgándoles el reconocimiento académico que concede a los propios".(35)

"Se entiende por REVALIDACION: el reconocimiento de validez global o parcial que la UNAM otorga a estudios realizados fuera de ella, mediante el establecimiento de equivalencias de asignaturas y/o análisis de los diferentes planes de estudio de que se trate y, en su caso, la aplicación de los acuerdos existentes sobre la materia" (36)

NOTAS DEL CAPITULO I

- (1) BENIELLI, Jean, "Práctica de la simplificación del trabajo" p.15
- (2) idem.
- (3) ibid. p.17
- (4) OROPEZA, Bailey, Carlos, "Importancia de la simplificación en la Administración Pública", p.53
- (5) idem
- (6) BENIELLI, Jean, op.cit.p.24
- (7) PAYNE, Bruce y SWEET, David. "Cómo mejorar la eficiencia de su oficina". P. 14.
- (8) ibid. p. 28.
- (9) OROPEZA Bailey, op cit. p. 82.
- (10) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, "Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos". p. 9.
- (11) PAYNE, Bruce. op. cit. p. 153
- (12) ibid. p. 154
- (13) LAZZARO, Victor, "Sistemas y Procedimientos", p. 21
- (14) PRESIDENCIA. DP. CIT. P. 10-11.
- (15) Ibid. P. 13
- (16) Idem.
- (17) Ibid. p. 14.
- (18) Ibid. p. 16
- (19) LAZZARO Victor, op. cit. p. 134.
- (20) MENDOZA Huichan, Ernesto. "Metodología y técnica de las unidades de Auditoría Administrativa". p. 7.
- (21) LARRONDO Shields, Ma. Antonieta. "La información para la Auditoría en el sector Público". p. 43.
- (22) Cfr., LARRONDO Shields. op. cit. p. 44.

- (23) LAZZARO Victor. op. cit. p. 139.
- (24) Ibid. p. 142.
- (25) Idem.
- (26) LAZZARO Victor. op. cit. p. 134.
- (27) MENDOZA Huichan. op. cit. p.
- (28) LAZZARO Victor.. op. cit. p. 136.
- (29) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la Lengua Española" p. 738.
- (30) Ibid. p. 1144
- (31) LEGISLACION. "Ley Orgánica de la U.N.A.M." P. 21
- (32) LEY FEDERAL DE EDUCACION. art. 65
- (33) Ibid. art. 31.
- (34) DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS. "Manual de disposiciones y Procedimientos para Instituciones con estudios Incorporados a la U.N.A.M." P. 8.
- (35) Ibid. P. 18.
- (36) Ibid. p. 19.

CAPITULO 2

**"DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y
REVALIDACION DE ESTUDIOS."**

En el capítulo anterior abordamos la parte teórica de la simplificación y Auditoría administrativa con el propósito de tener un punto de partida que nos permita hacer una comparación entre teoría y práctica aplicados a un caso concreto.

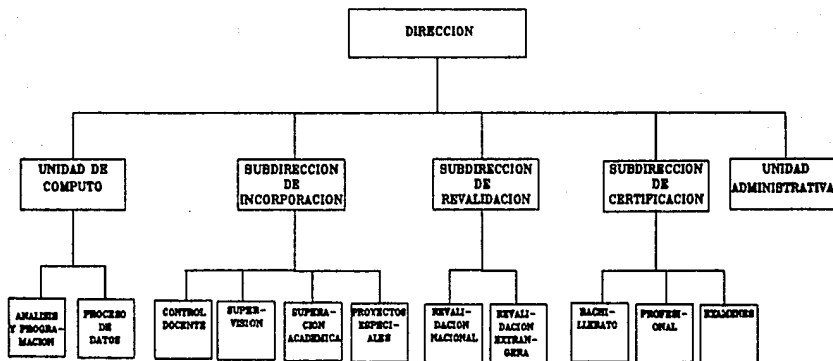
Esto es, se trata de comparar si la teoría administrativa es aplicada en la práctica, en este caso en la Subdirección de Revalidación de Estudios, dependiente de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (U.N.A.M.) Cabe aclarar que el punto de vista del sustentante reviste dos aspectos básicos. El primero se refiere a la importancia de adoptar la simplificación del trabajo como una filosofía a seguir, es decir la realización de las funciones asignadas a una unidad administrativa deberá buscar en todo momento la agilización de los procedimientos utilizados. El segundo aspecto que se considera importante destacar deriva verticalmente del primero; si se habla de la importancia de simplificar los procedimientos, de mantener una estructura administrativa ágil que brinde servicio eficiente a los usuarios; necesariamente se deberá revisar la normatividad, la estructura orgánica, los procedimientos y su tiempo de aplicación, los resultados obtenidos para cotejar si el resultado final corresponde a los los objetivos que justifican la existencia de un órgano administrativo. Dicho en otras palabras se trata de dar respuesta al ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? ¿dónde? y por qué? de las actividades realizadas en una oficina. El análisis metodológico para buscar la respuesta a estas interrogantes nos llevará a la opción de auditar administrativamente a un órgano administrativo.

En virtud de la especificidad del área a analizar, consideramos conveniente hacer algunas aclaraciones para mejor comprensión de este capítulo.

El objetivo es brindar un panorama general de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. Para esto consideramos importante incluir dos organigramas. El primero muestra la estructura de la Dirección en 1986; el segundo refiere la situación actual. Como puede apreciarse la diferencia no es sustancial. Para no distraernos de nuestro objeto de estudio, que es la Subdirección de Revalidación, basta decir que ésta conservó su estructura y funciones.

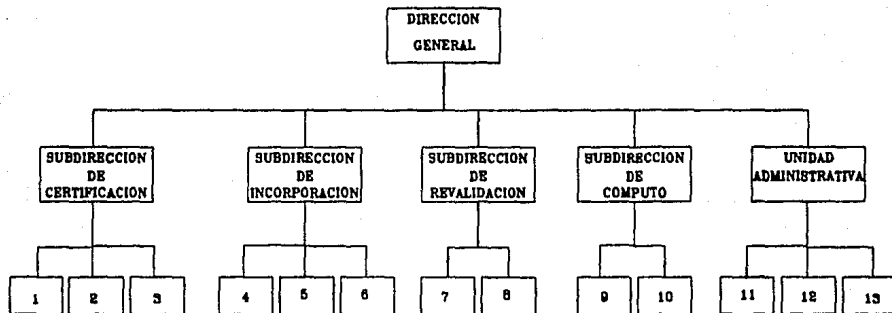
En la primera parte de este segundo capítulo se dará una visión de la parte sustantiva de la Dirección General, mencionando sus objetivos, políticas y funciones.

DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
ORGANOGRAMA DE LA DEPENDENCIA
(FUNCIONAL)



FUENTE: DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS. "MANUAL DE DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS RELATIVOS A INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM" 1968 P.3

DIRECCION GRAL.DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS



- 1.- DEPTO. DE REGISTRO Y CONTROL ESCOLAR
- 2.- DEPTO. DE EXAMENES
- 3.- DEPTO. DE CERTIFICACION Y SERVICIO SOCIAL
- 4.- DEPTO. DE SUPERVISION ACADÉMICA
- 5.- DEPTO. DE CONTROL DOCENTE
- 6.- DEPTO. DE PROYECTOS ESPECIALES
- 7.- DEPTO. DE REVALIDACION DE ESTUDIOS NACIONALES
- 8.- DEPTO. DE REVALIDACION DE ESTUDIOS EXTRANJEROS
- 9.- DEPTO. DE PROCESO DE DATOS
- 10.-DEPTO. DE SISTEMAS
- 11.-DEPTO. DE PERSONAL
- 12.-DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES
- 13.-DEPTO. DE CONTABILIDAD

ESTRUCTURA ACTUAL

En la segunda parte del capítulo se menciona en forma particular el objetivo, funciones y procedimientos de la Subdirección de Revalidación. Cabe hacer hincapié en que sólo nos referiremos a tres procedimientos, ya señalados. Se incluye, además la descripción de los procedimientos y diagramas correspondientes.

2.1 ANTECEDENTES

La D.G.I.R.E., como llamaremos a la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios, es una dependencia de la Universidad Nacional Autónoma de México, de naturaleza académico-administrativa cuya función genérica es todo lo relativo a la actividad de incorporación y revalidación de estudios a la U.N.A.M.

En el capítulo anterior nos referimos al significado de los vocablos incorporación y revalidación; sus alcances y ubicación que, de acuerdo a la legislación universitaria, tienen para el presente trabajo.

Para cumplir con su función genérica, la D.G.I.R.E., recaba todos los elementos necesarios para rendir un dictamen de las solicitudes de incorporación de estudios a la Universidad que presentan las instituciones particulares, dicho dictamen se envía a la Comisión de Incorporación y Revalidación de Estudios del H. Consejo Universitario para su resolución definitiva. Autorizada la incorporación, la D.G.I.R.E. supervisa que los establecimientos educativos y los alumnos que en ellas se inscriban, cumplan los requisitos académicos y administrativos marcados en la legislación universitaria. Finalmente, una vez concluido el ciclo de estudios en alguna institución del sistema incorporado, la D.G.I.R.E. expide el certificado oficial a los interesados.

De igual forma la Dirección efectúa la Revalidación de estudios cursados fuera del sistema incorporado o en el extranjero mediante el establecimiento de equivalencias entre los diversos planes de estudio y la aplicación de acuerdos especiales.

Como puede observarse la función genérica de la D.G.I.R.E. se divide en Incorporación y Revalidación de estudios. La tarea de revisar todos los procedimientos empleados en la Dirección resultaría muy extensa, además de requerir un equipo de analistas que se dedicase de tiempo completo a ello. Debido a lo anterior y a la limitación de tiempo y recursos disponibles, el presente trabajo se concretará al análisis de los procedimientos de revalidación para alumnos de Instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M., tomando sólo tres de ellos; el de primer ingreso (inicio al ciclo de preparatoria); el de ingreso a años intermedios (para continuarla); y derivado del segundo; la presentación de "exámenes de Revalidación", los tres aplicados alumnos de nivel bachillerato, plan tradicional (preparatoria).

Estos procedimientos se aplican en la Subdirección de Revalidación de la Dirección General de Incorporación de Estudios, están contenidos en el "Manual de Procedimientos y Disposiciones relativos a Instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M.", publicado por la Dirección en 1986.

El manual referido contiene el reglamento de Incorporación y Revalidación de Estudios y las disposiciones aplicables separadas en diversos títulos. Nos ocuparemos de las relacionadas a la Revalidación (consultar anexos), que en el manual corresponden a las disposiciones 96-106.

2.2 OBJETIVOS

1. "Otorgar reconocimiento para fines académicos a estudios realizados en otras Instituciones educativas Nacionales o extranjeras, presentados a la U.N.A.M.

2. Otorgar a la Instituciones Educativas que cumplan con lo señalado en la legislación Universitaria la incorporación de sus estudios.

3. Proporcionar servicios de apoyo académico y administrativo para que las instituciones con estudios incorporados en los niveles bachillerato y profesional, cumplan con los requisitos de incorporación establecidos por la U.N.A.M.

4. Verificar que las instituciones con estudios incorporados cumplan con el objetivo de docencia de la U.N.A.M.

5. Certificar los estudios incorporados a la U.N.A.M.

6. Promover la superación académica del personal docente y de los alumnos de Instituciones con estudios incorporados". (1)

Los objetivos que tiene encomendados la D.G.I.R.E. implican la revisión de aspectos administrativos, académicos, normativos y pedagógicos. Por la naturaleza misma del trabajo nos limitaremos al aspecto administrativo por razones de tiempo y de especialidad profesional.

El primer objetivo se refiere estrictamente a la revalidación de estudios solicitada a la U.N.A.M. "...para fines académicos (de) estudios realizados en otras instituciones educativas nacionales o extranjeras..."

Por la naturaleza misma de esta función consideramos necesaria la búsqueda de la simplificación administrativa, sin menoscabo del aspecto cualitativo. La experiencia adquirida en la práctica laboral demuestra que dada la amplia gama de posibilidades del sistema educativo nacional hace necesaria la búsqueda de mecanismos más ágiles para la realización de las actividades, con estricto apego a la normatividad vigente.

2.3 POLITICAS.

1. "Estricto apego a las normas universitarias.
2. Cumplir con las políticas de la Rectoría.
3. Ser Institucional y trabajar con espíritu universitario.
4. Respetar los niveles jerárquicos para la comunicación
5. Trabajar en equipo y colaborar para la toma de decisiones.
6. Actuar con honestidad.
7. Propiciar un ambiente de respeto y cordialidad en la Dependencia.
8. Atender al público en forma amable y correcta.
9. Evitar el trato preferencial.
10. Procurar una actitud comprensiva en la solución de los problemas
11. Informar con prontitud sobre los asuntos planteados.
12. Agilizar y simplificar los trámites.
13. Evitar el mal uso y derroche de los recursos materiales.
14. Procurar el mejoramiento del nivel académico en las instituciones con estudios incorporados .
15. Difundir que los alumnos del sistema incorporado forman parte de la comunidad universitaria".(2)

Las políticas son líneas de acción que guían el desempeño de las funciones y atribuciones de un órgano administrativo. Las políticas arriba señaladas refieren la importancia de brindar servicio eficiente a los usuarios. La Administración Pública en cualquier ámbito de aplicación no debe descuidar la importancia de brindar servicio eficiente al público. Consideramos importante señalar en forma especial la política marcada en el punto no. 12, "agilizar y simplificar los trámites" este concepto explica por sí mismo la inquietud de buscar agilizar los trámites y la prestación de un servicio. Cabe aclarar que la agilización debe darse sin menoscabo del aspecto cualitativo y dentro del marco normativo aplicable.

2.4 FUNCIONES

1. "Cumplir con los convenios y acuerdos de revalidación
2. Dictaminar la equivalencia entre planes y programas de estudio de la U.N.A.M. y otras instituciones educativas nacionales y extranjeras.
3. Revalidar total o parcialmente, los estudios realizados en otras Instituciones educativas nacionales y extranjeras.
4. Dictaminar respecto a la solicitud de de Incorporación de estudios.
5. Aplicar los acuerdos establecidos por la U.N.A.M., relativos a la autorización del personal académico de las Instituciones con estudios incorporados.
6. Establecer los procedimientos para que las instituciones con estudios incorporados cumplan con los reglamentos y disposiciones de la U.N.A.M.
7. Asesorar y orientar para la correcta aplicación de la legislación universitaria y de los planes y programas de estudio.
8. Supervisar que en las Instituciones con estudios incorporados se imparta educación media y superior de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes en la U.N.A.M.
9. Supervisar que el personal directivo, docente y el alumnado de las Instituciones con estudios incorporados, cumplan con los reglamentos y disposiciones de la U.N.A.M.

10. Registrar y controlar el ingreso y la situación escolar de los alumnos del sistema incorporado a la U.N.A.M.

11. Expedir constancias y certificados de estudios incorporados a la U.N.A.M.

12. Autorizar los exámenes profesionales, y la designación del jurado correspondiente.

13. Establecer, desarrollar y evaluar eventos de "superación académica". (3)

El sistema incorporado a la U.N.A.M. se integra por Instituciones que imparten estudios, reconocidos por la Universidad, a nivel secundaria, preparatoria (Sistema tradicional y C.C.H. y Licenciatura. Además revalida estudios de Licenciatura y Postgrado realizados en otras Instituciones, Nacionales o Extranjeras, ya sea para continuar estudios o para trámites Administrativos.

La cobertura y los alcances del Sistema incorporado a la U.N.A.M. lo convierten en un Subsistema importante del sistema educativo nacional.

Nuestro objeto de estudio se refiere al ámbito microadministrativo de la Subdirección de revalidación, que es la encargada de realizar una de las funciones sustantivas de la D.G.I.R.E., tomaremos tres de sus procedimientos, mismos que ya fueron señalados: Procedimientos para alumnos que inician ciclo, procedimiento para alumnos que ingresan a años intermedios, y derivado del segundo procedimiento para la presentación de exámenes de revalidación.

Del Universo tan amplio que atiende la D.G.I.R.E. sólo nos referimos al ingreso al nivel bachillerato, ya sea en su modalidad tradicional o colegio de Ciencias y Humanidades. C.C.H.

Después de dar una visión genérica de la D.G.I.R.E., analizaremos el ámbito particular de la Subdirección de revalidación de estudios.

2.5 SUBDIRECCION DE REVALIDACION.

2.5.1 OBJETIVO.

"Dictaminar la validez y equivalencia, de estudios realizados en Instituciones educativas ajenas a la U.N.A.M.". (4)

Es importante aclarar que en el manual consultado, este objetivo esté marcado para el "Departamento de Revalidación".

En 1986 se reestructuró la D.G.I.R.E., con lo que el citado departamento se convirtió en Subdirección de Revalidación. No obstante el objetivo sigue siendo válido ya que la función genérica es la misma, solo que con una mayor cobertura ya que ahora se atiende a los estudiantes de postgrado que cursaron sus estudios de licenciatura en Instituciones ajenas a la U.N.A.M. (5)

Este objetivo genérico de la Subdirección a simple vista parece intrascendente. Sin embargo analizándolo con mayor detenimiento señalamos algunos aspectos importantes.

- No se precisa en que niveles de estudio se establece la equivalencia. Se entiende entonces que la U.N.A.M., a través de esta Subdirección esta facultada para revalidar estudios a cualquier nivel.

- No se señala incluyendo las funciones, el mecanismo o los criterios para "Dictaminar la validez y equivalencia de estudios realizados en Instituciones educativas ajenas a la U.N.A.M.", dando lugar a interpretaciones personales de la normatividad aplicable.

En el capítulo 1 indicamos que la observación directa del área de trabajo es una fuente de primera mano en este trabajo. Consecuentemente se estima que las imprecisiones existentes, para aplicar equivalencias de estudios hacen necesario un análisis detallado con rigor científico en el área mencionada. Se sugiere que este estudio se realice a través de Auditoría Administrativa.

Otra observación importante deriva de la Estructura Orgánica de la Subdirección, integrada por dos departamentos: de revalidación de estudios nacionales y de revalidación de estudios extranjeros sin embargo, como veremos más adelante al revisar los procedimientos vigentes, en ningún momento se hace referencia a qué funciones debe realizar cada departamento.

El objetivo de este apartado es acercar al lector a conocer la estructura y funciones de la Subdirección de Revalidación. Cabe aclarar un aspecto de suma importancia, en opinión del sustentante la ausencia de límites claros entre las funciones que debe realizar cada departamento complica el cumplimiento de las funciones. Situación que es contraria a la filosofía de simplificación que debe adoptarse para poder brindar un servicio eficiente.

2.5.2 FUNCIONES.

- "Verificar la autenticidad de los documentos presentados.

- Verificar la situación académica y registrar a los alumnos de primer ingreso al sistema incorporado.
- Dictaminar equivalencias de planes de estudio y acreditación de asignaturas para alumnos, tanto de la U.N.A.M., como del sistema incorporado.
- Mantener actualizada la información sobre planes de estudio, acuerdos y convenios de revalidación.
- Emitir la opinión sobre las equivalencias de grado en títulos expedidos por Instituciones nacionales o extranjeras, presentados por profesores que soliciten impartir cátedra en lo U.N.A.M., o en el sistema incorporado.
- Convenir con otras dependencias de la U.N.A.M. establecimiento de procedimientos y calendarios de trámites.
- Establecer el plan anual (de su área de aplicación).
- Elaborar los controles necesarios para evaluar el cumplimiento del plan de trabajo.
- Elaborar, evaluar y proponer los procedimientos para sistematizar las actividades propias del área.
- Analizar las funciones y establecer la estructura orgánica (de la Subdirección).
- Proponer los recursos necesarios para (cumplir con su plan de trabajo).
- Proporcionar orientación sobre revalidaciones y equivalencia de estudio.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas de la dirección.
- Presentar anualmente un informe evaluativo y estadístico de las actividades de la (Subdirección).
- Las demás que le sean encomendadas". (6)

Las funciones señaladas abarcan el proceso de Revalidación en forma integral, es decir no sólo la que se aplica a Instituciones con estudios incorporados, sino toda actividad relacionada con este aspecto de la función educativa, que se realiza en la U.N.A.M. Sin embargo a nosotros nos interesa hacer hincapié en las funciones relacionadas con los tres procedimientos incluidos en este trabajo, que influyen directamente en la acción sustantiva de la Subdirección. Al respecto es conveniente hacer algunos comentarios: 1) No se tiene establecido un procedimiento para dictaminar equivalencias entre planes de estudio. 2) Se carece también de un mecanismo para mantener actualizado un padrón sobre planes de estudio, acuerdos y convenios de revalidación.

Por otra parte se estima que los mecanismos de control interno de la Subdirección no permite evaluar objetivamente el cumplimiento de los planes de trabajo.

Esta situación provoca que las actividades no estén suficientemente sistematizadas, consecuentemente no se apegan a las políticas de la dirección señalada al inicio de este capítulo.

En relación a las funciones que tiene encomendadas la Subdirección, destacan por su importancia, que demuestra la acción sustantiva de ese órgano los puntos 2,3,4 y 10. La simplificación y agilización de los tres procedimientos propuestos ayudaría al cumplimiento de estas funciones, por lo que se considera conveniente buscar la simplificación en la aplicación, que adicionalmente, contribuirá a alcanzar sus objetivos.

Los puntos 6, 7, 8 y 9 manifiestan la importancia de mantener un sistema interno de control, así como la necesidad e importancia de agilizar la aplicación de los procedimientos propios del área, aspecto que se manifiesta con especial énfasis en los puntos 8 y 9.

El contenido y orientación de este trabajo ayudaría a la Subdirección al cumplimiento de su objetivo y funciones. Con lo que la eficiencia y productividad se incrementará significativamente, beneficiando al público usuario

2.6 PROCEDIMIENTOS DE REVALIDACION VIGENTES.

Hasta aquí nos hemos referido a aspectos que involucran a toda la Subdirección de revalidación. Sin embargo ya aclaramos que nuestro objeto de estudio no abarca en su conjunto a toda el área. A continuación se hace la descripción de las operaciones concatenadas integran los procedimientos que nos interesan. Se incluye también, la descripción y los diagramas de los "procedimientos vigentes para situar al lector en el conocimiento de los procedimientos objeto del trabajo.

Antes de describir los procedimientos de revalidación vigentes es conveniente delimitar claramente los vocablos utilizados en su aplicación:

"Se entiende por **INGRESO AL SISTEMA INCORPORADO** el hecho de que un alumno sea registrado por primera ocasión en el sistema y se le otorgue número de expediente.

Se entiende por **REINGRESO**, el registro reconocido por la U.N.A.M. de aquellos alumnos que ya tienen número de expediente.

Se entiende por REINGRESO DE ALUMNO EN EL SISTEMA INCORPORADO, el acto por medio del cual, la U.N.A.M. reconoce la inscripción del alumno hecha en las instituciones.

Se entiende por INSCRIPCIÓN Y REINSCRIPCIÓN al registro de alumnos que se hace internamente en las Instituciones.

Para los efectos de este instructivo se consideran alumnos de primer ingreso: aquellos que se registren en el sistema incorporado en cualquier año de bachillerato del ciclo de seis y que proceden de alguna institución educativa con estudios de la S.E.P., estatales, del extranjero o de la escuela nacional preparatoria o C.C.H. de la U.N.A.M.". (7)

Los vocablos citados hacen referencia a trámites que requieren de procedimientos distintos, nuevamente se hace la aclaración, de que para efectos de este trabajo sólo nos interesan tres procedimientos, independientes de los mencionados arriba. Nos ocupamos de uno de los aspectos sustantivos de la D.G.I.R.E. de la revalidación, a nivel bachillerato (plan tradicional) en su modalidad para cursar los tres últimos años (preparatoria), así como el ingreso a este mismo ciclo, a años intermedios (5o. y 6o. año de preparatoria).

Sin embargo se consideró conveniente incluir en los anexos, información más amplia para una mejor comprensión. Hecha la aclaración el propósito del trabajo es acortar estos procedimientos, para poder simplificarlos.

"Es indispensable que las escuelas (Instituciones con estudios incorporados) revisen cuidadosamente la documentación del alumno de primer ingreso.

Si en dicha documentación aparece la palabra REVALIDADO, perforaciones realizadas por la D.G.I.R.E., sello de la U.N.A.M. o las letras "O", "R" ó "A" en la relación de materias, esto puede significar que el alumno ya tiene número de expediente en la U.N.A.M., por lo que se deberá presentar junto con todos documentos que señalan en los instructivos correspondientes, según el caso, una fotocopia del documento que previamente expidió la U.N.A.M. a fin de evitar una duplicidad de número de cuenta (expediente)". (8)

Es importante que se tenga cuidado en el punto anterior, ya que de no detectarse si un alumno tiene asignado número de expediente, y se le asigna a otro, puede complicarse el registro de ese alumno, además de que un trámite de corrección de número de expediente puede resultar muy tardado y consecuentemente perjudicar al interesado.

2.6.1. ALUMNOS DE PRIMER INGRESO QUE INICIAN CICLO.

El "MANUAL DE DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS RELATIVOS A INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M." incluye dos apartados importantes para los fines del presente trabajo. El primero es de las disposiciones aplicables a Instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M., derivadas del reglamento general de incorporación y revalidación de estudios, (disposición 96-106). El segundo apartado contiene, en anexos, los procedimientos empleados para aplicar dichas disposiciones. A continuación se incluyen los anexos relativos al ámbito del presente trabajo.

"Instructivo para entrega de documentos de alumnos de primer ingreso a nivel bachillerato y C.C.H."

Anexo 26-A, fracción 3 "los alumnos que deseen ser inscritos en el 4o. año de bachillerato o en el primer y segundo semestre de C.C.H. deberán entregar los siguientes documentos originales en el orden que se indica:

1. Hoja de identidad original y copia.
2. Certificado de secundaria o el documento equivalente si la curso en el extranjero ambos debidamente legalizados y en su caso, con la traducción correspondiente.
3. Acta de nacimiento, con el nombre del alumno subrayado.
4. Fotocopia del refrendo migratorio vigente de cada estudiante extranjero

Si el alumno es hijo de padre o madre mexicana, nació en el extranjero y es menor de edad, sólo deberá presentar copia fotostática del acta de nacimiento del padre o madre mexicano.

5. Copia del oficio de beca expedido por esta dirección en su caso.

Si el alumno ya ha estado inscrito anteriormente en el sistema incorporado, se omitirá la entrega de documentos mencionados en los puntos 1 y 3". (9)

A continuación se desglosa el procedimiento para alumnos de primer ingreso, a años intermedios.

2.6.2 ALUMNOS DE PRIMER INGRESO A AÑOS INTERMEDIOS.

Anexo 26, fracción IV del "MANUAL DE DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS" los alumnos que deseen ser inscritos en el quinto o sexto año de bachillerato o tercero, cuarto, quinto y sexto semestre de C.C.H., deberán entregar los siguientes documentos originales en el orden que se indica:

1. Hoja de identidad, original y copia.

2. Dictamen de pre-revalidación, en su caso.

3. Certificado de cuarto y quinto año de bachillerato, en su caso, o el documento equivalente si lo(s) curso en el extranjero, ambos debidamente legalizados con la traducción correspondiente de ser necesario.

4. Certificado de secundaria o el documento de equivalencia si la curso en el extranjero, ambos debidamente legalizados y en su caso con la traducción correspondiente.

5. Acta de nacimiento con el nombre subrayado.

6. Fotocopia del refrendo migratorio vigente de cada estudiante extranjero.

Si el alumno es hijo de padre o madre mexicano nació en el extranjero y es menor de edad, sólo deberá presentar copia fotostática del acta de nacimiento del padre o madre mexicano.

7. Copias del oficio de beca expedido por esta dirección en su caso.

Si el alumno ya ha estado inscrito anteriormente en el sistema incorporado se omitirá la entrega de documentos mencionados en los puntos 1 y 5. Si el cuarto año de bachillerato lo estudió en una escuela con estudios incorporados y el equivalente al quinto, fuera del sistema incorporado, se omitirá la entrega del documento señalado en el punto 5, pero en su lugar deberá entregar la historia académica expedida por esta dirección correspondiente a los estudios anteriores al quinto año". (10)

"En todos los casos, los alumnos cuya lengua materna no sea el español, deberán presentar ante la D.G.I.R.E., un examen de conocimientos de la lengua castellana.

"Para regularizar la situación académica de aquellos alumnos del sistema incorporado que hayan obtenido una revalidación parcial, las instituciones deberán presentar, en las fechas que la D.G.I.R.E. señale la documentación.....
La Subdirección de revalidación programará los exámenes extraordinarios de revalidación de las asignaturas que queden pendientes que podrán presentar ante la D.G.I.R.E." (16)

Respecto a los puntos anteriores conviene hacer tres observaciones:

En el párrafo anterior se hace referencia al término "alumnos del sistema incorporado", debiendo decir aspirantes a ingresar a alguna institución del sistema incorporado debido a que al solicitar el dictamen de revalidación todavía no son alumnos de dichas instituciones.

La extensa gama del sistema educativo nacional y extranjero, limitándonos sólo al nivel que nos ocupa (Bachillerato) propicia que al elaborarse los dictámenes de revalidación los alumnos adeuden materias, que en ocasiones abarcan un porcentaje superior al 50% del plan de estudios de la U.N.A.M. respecto al que los interesados cursaron.

La disposición 100 es incongruente con el contenido del anexo 31. En la primera se menciona que el alumno podrá presentar exámenes "a fin que no se vea afectado por los artículos 77 y 78", por su parte el anexo establece "la subdirección de revalidación programará los exámenes extraordinarios de las asignaturas que queden pendientes..." consideramos una incongruencia lo anterior por que mientras la disposición condiciona la presentación de exámenes a los señalados por las disposiciones 77 y 78; en anexo deja libre el número de exámenes que un alumno puede presentar. Esto puede provocar la presentación excesiva de exámenes convirtiendo la revalidación de materias en "sistema abierto".

Para evitar esta situación se recomienda revisar y actualizar el Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios vigentes desde 1967.

En su artículo 10 el Reglamento indica que la revalidación puede ser global y parcial, esta sólo reconoce validez a un número determinado de materias. El artículo 20 del mismo reglamento señala que en caso de revalidación parcial será necesario cubrir las asignaturas faltantes (consultar anexo 1).

Los alumnos que hayan realizado estudios en el extranjero porque sus padres forman parte del servicio exterior mexicano, deberán presentar el caso a la subdirección de revalidación para informarse de los requisitos a cubrir" (11)

"Cuando un alumno no entregue por algún motivo la documentación completa que lo solicita la D.G.I.R.E. para su registro, este se hará condicionado a la presentación de los documentos faltantes". (12)

2.7 EXAMENES DE REVALIDACION.

Es conveniente aclarar que la revalidación global para alumnos que ingresan a cuarto año de bachillerato o. 1o. y 2o. semestre de C.C.H. es global, se realiza mediante una perforación al certificado de secundaria es decir, estos alumnos no presentan exámenes de revalidación.

Los alumnos que integran o reingresan al sistema incorporado con el bachillerato iniciado en alguna Institución ajena a la U.N.A.M. es decir, aquellos alumnos que solicitan revalidación parcial, son los que posiblemente deban presentar este tipo de exámenes.

"Las revalidaciones pueden ser globales o parciales. La revalidación global se otorgará cuando los estudios comprendan un ciclo escolar completo.... La revalidación parcial da validez a las asignaturas que tienen equivalencia con los planes de estudio de la U.N.A.M." (13)

Este punto es lo que da lugar a la presentación de exámenes de revalidación", para cubrir las asignaturas restantes derivadas de una revalidación parcial.

"Las Instituciones solicitarán en la Subdirección de revalidación de estudios, en las fechas establecidas, los dictámenes de revalidación de estudios para los alumnos aspirantes a ingresar al plantel y deberán anexar los documentos señalados en los anexos 26-A, 26-B, 26-C, 26-D, 26-E, según el caso". (disposición 99)

"En caso de una revalidación parcial la Subdirección de revalidación señalará las asignaturas que el alumno pueda acreditar mediante exámenes en el Departamento de Supervisión Académica antes del inicio del ciclo escolar, a fin de que no se vea afectado por las disposiciones 77 y 78 de este manual". (14)

"En el sistema de bachillerato (secundaria y preparatoria) el alumno podrá ser promovido para cursar el siguiente año escolar si como máximo adeuda tres asignaturas del ciclo anterior. Pero no podrá cursar aquellas asignaturas que estén afectadas por la seriación". (15)

Se estima conveniente evitar que la revalidación se convierta en "sistema abierto en virtud de la U.N.A.M. no existe esta modalidad en el bachillerato. Si la universidad no la reconoce en su sistema sugerimos evitarla en la revalidación de estudios.

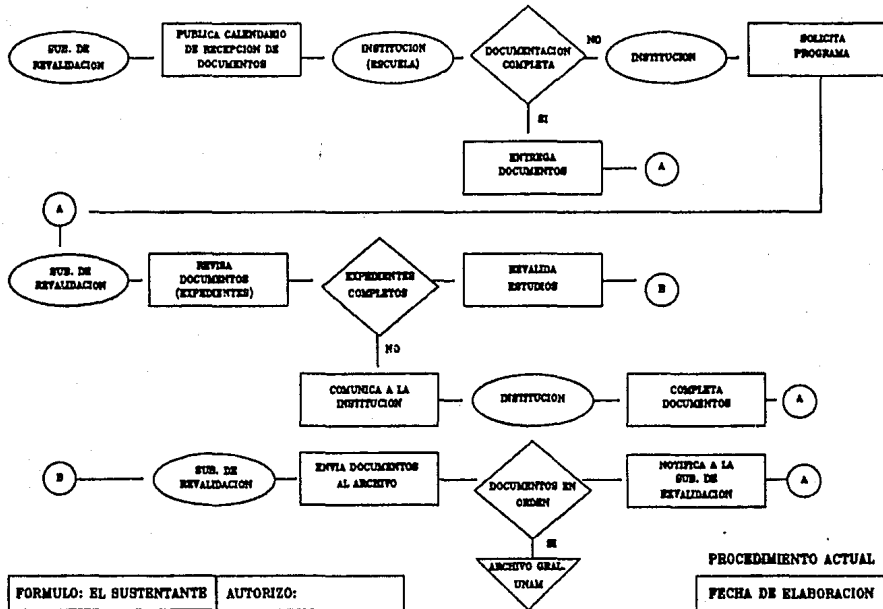
A continuación se describen los procedimientos mencionados.

PROCEDIMIENTO PARA ALUMNOS DE PRIMER INGRESO QUE INICIAN CICLO.

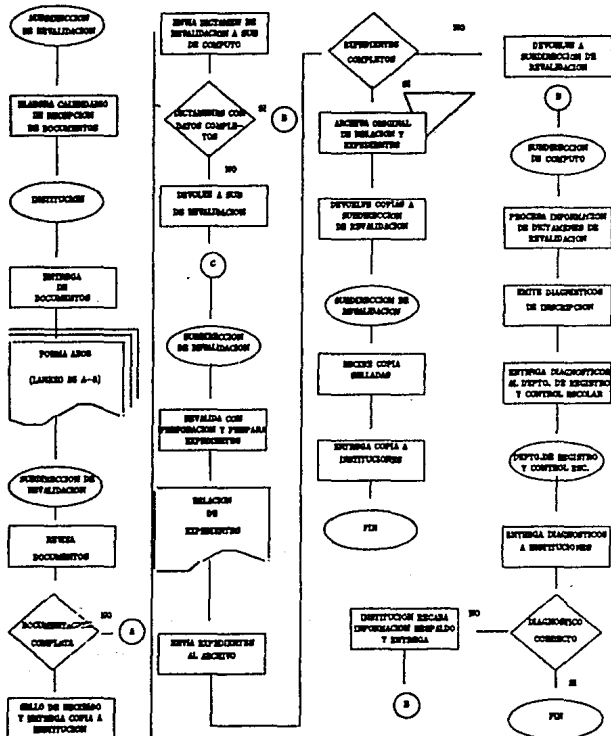
NO.	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA.
1.	Elabora calendario para recepción de documentos	Subdirección de revalidación.
2.	Prepara documentación y entrega.	Institución (escuela).
3.	Recibe documentación y revisa cada expediente ¿Documentación completa?	Subdirección de revalidación.
4.	Si, sella de recibido y entrega copia a institución	
5.	No, si hay documentación soporte, otorga prórroga.	
6.	Envía dictámenes de revalidación, en su caso.	Subdirección de revalidación.
7.	Recibe y revisa dictámenes para proceso. ¿Dictámenes debidamente requisitados?	Subdirección de Cómputo.
8.	Si procesa información para emitir diagnósticos de inscripción.	
9.	No. Devuelve a subdirección de revalidación.	
10.	Revalida con perforaciones y relaciona expedientes para enviar al archivo.	Subdirección de revalidación.
11.	Recibe y revisa documentos ¿Expedientes completos	Archivo general U.N.A.M.
12.	Si, archiva original de relación de revalidación.	

- | | | |
|-----|--|---------------------------------------|
| 13. | No, devuelve a la subdirección de revalidación. | |
| 14. | Recibe copias de relaciones, con sello de recibido | Subdirección de revalidación. |
| 15. | Entrega copia sellada a la institución de los documentos enviados al archivo. | |
| 16. | Entrega diagnósticos de inscripción al departamento de registro y control escolar. | Subdirección de cómputo. |
| 17. | Entrega diagnósticos a instituciones | Depto. de registro y control escolar. |
| 18. | Revisa diagnósticos de inscripción. | Institución (escuela). |

**DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
PROCEDIMIENTO PARA ALUMNOS DE PRIMER INGRESO
QUE INICIAN CICLO**



**DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
PROCEDIMIENTO PARA ALUM. DE PRIMER INGRESO QUE INICIAN CICLO**



PROCEDIMIENTO ACTUAL

FORMULO: EL SUSTENTANTE

AUTORIZO:

FECHA DE ELABORACION:

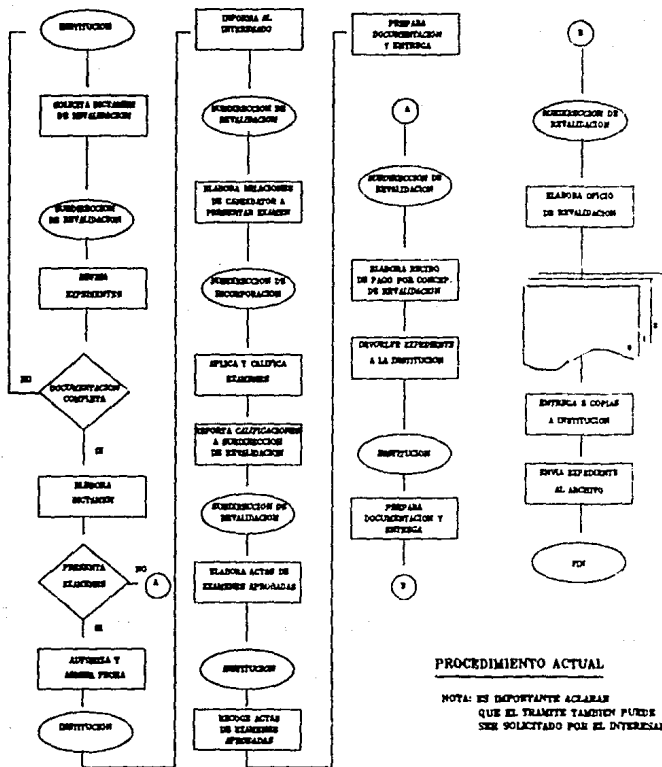
**PROCEDIMIENTO PARA ALUMNOS DE PRIMER INGRESO
AÑOS INTERMEDIOS.**

NO.	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA.
1.	Solicita dictamen de revalidación.	Institución (escuela).
2.	Revisa expediente ¿documentación completa?	Subdirección de revalidación.
3.	Si, o con soporte suficiente para elaborar dictamen, elabora.	
4.	No. devuelve expediente a Institución	
5.	¿Debe presentar exámenes de revalidación?	
6.	Si, se autorizan y asignan fechas. se elabora recibo de pago por concepto de revalidación y examen (es)	
7.	No. se devuelve expediente con recibo de pago por concepto de revalidación.	
8.	Informa al interesado	Institución.
9.	Elabora relación de personas que presentarán examen.	Subdirección de revalidación.
10.	Aplica y califica exámenes	Subdirección de incorporación - (depto. de supervisión académica)
11.	Reporta calificaciones y conserva exámenes.	
12.	Elabora actas de exámenes aprobados	Subdirección de revalidación.
13.	Recoge actas de exámenes aprobados	Institución.

14. Prepara documentación para entrega, de acuerdo a calendario indicado en procedimiento anterior.
15. Elabora oficio de revalidación, original y dos copias. subdirección de revalidación.
16. Entrega dos copias a institución.
17. Envía expediente al archivo.

Nota: A partir del paso 14 se sigue la secuencia del procedimiento anterior (alumnos de primer ingreso que inician ciclo), sólo si modifican los documentos que integran el expediente, consultar pagina 71 y 72.

**DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
PROCEDIMIENTO PARA ALUM. DE PRIMER INGRESO A AÑOS INTERMEDIOS**



PROCEDIMIENTO ACTUAL

NOTA: ES IMPORTANTE ACLARAR QUE EL TRAMITE TAMBIEN PUEDE SER SOLICITADO POR EL INTERESADO

ELABORO: EL SUSTENTANTE

AUTORIZO:

FECHA DE ELABORACION

PROCEDIMIENTO PARA EXAMENES DE REVALIDACION.

No.	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA.
1.	Solicita revalidación	Institución (escuela).
2.	Revisa expediente ¿Procede dictamen?	Subdirección de revalidación
3.	Si, autoriza exámenes, en su caso y asigna fechas.	
4.	No, notifica y devuelve expediente a institución	
5.	Elabora relaciones de las personas que presentan examen.	
6.	Aplica y califica exámenes.	Subdirección de Incorporación (Depto. de supervisión académica)
7.	Si, reporta calificaciones a Subdirección de revalidación.	
8.	No, informa al interesado y a la Subdirección de revalidación.	
9.	Autoriza segunda oportunidad, en su caso	Subdirección de revalidación.
10.	Si, aplica y califica examen.	Depto. de Supervisión académica.
11.	No, la revalidación dependerá del número de materias acreditadas.	
12.	Recibe calificaciones y elabora actas de exámenes aprobados	Subdirección de revalidación.

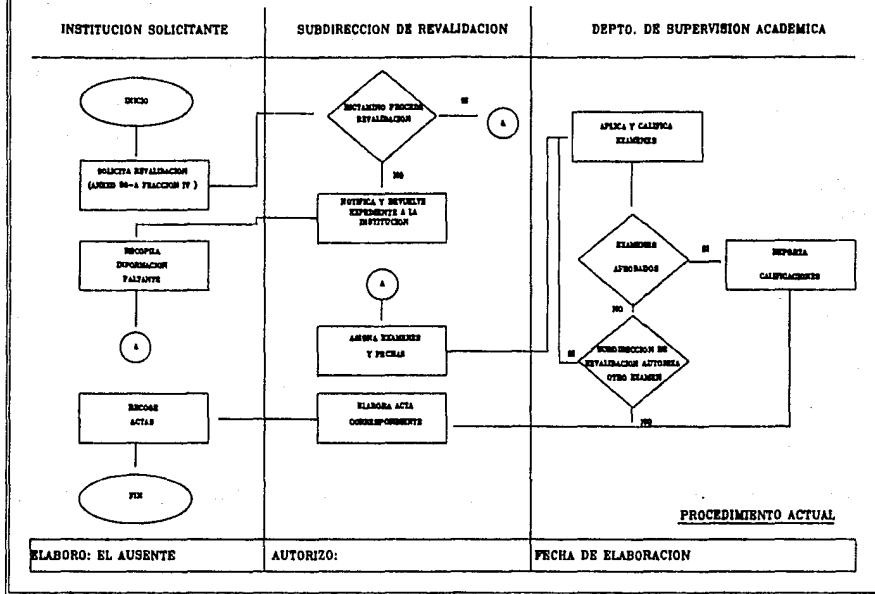
13.

Recoge actas

Institución.

NOTA: Cabe aclarar que en el procedimiento actual en el paso marcado con el No. 12 se incrementa mucho el tiempo de aplicación del procedimiento, en virtud de que las actas se elaboran hasta que se termina el procedimiento de primer ingreso para alumnos que inician ciclo.

**DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
PROCEDIMIENTO PARA EXAMENES DE REVALIDACION**



El primer capítulo se refirió a aspectos teóricos metodológicos de la administración, particularmente a la simplificación del trabajo considerando este instrumento como un aspecto sustantivo que debe tomarse en cuenta en toda organización. La simplificación del trabajo nos lleva necesariamente a la revisión de sistemas y procedimientos, su importancia, vigencia, y su adecuada representación en diagramas de flujo, su adecuación a la situación cambiante en toda organización administrativa, etc.

La dinámica administrativa y la demanda de servicios por parte de los usuarios en área como la salud, educación, vivienda, transporte, etc. hacen necesaria la búsqueda de estructuras administrativas que respondan a la nueva realidad en situaciones cambiantes. Es necesario abatir rezagos, atacar desviaciones, corregir errores aprovechar mejor los recursos disponibles etc. Aquí es donde el administrador público debe coadyuvar en forma interdisciplinaria a la búsqueda de soluciones en situaciones concretas.

En el caso que nos ocupa estimamos que el crecimiento de la Subdirección de revalidación se ha dado para atacar situaciones de contingencia administrativa. Es decir no hay una adecuada planeación que oriente las acciones en materia de revalidación de estudios. El crecimiento al que nos referimos se debe a la asignación de funciones a la Subdirección. Estas fueron hasta 1986, fecha de reestructuración del entonces Departamento de Revalidación, competencia de otras dependencias universitarias. Por otro lado la departamentación en la Subdirección no se da en función de la naturaleza de los estudios; en consecuencia estimamos que no hay correspondencia entre los aspectos teóricos vertidos en el primer capítulo y la práctica administrativa mostrada en este segundo capítulo.

El aspecto fundamental se refiere a la falta de aplicación de la departamentación en la estructura vigente, muestra de esto es que al describir y graficar los procedimientos no hay una delimitación clara de las funciones que debe desempeñar cada departamento. Esto además impide tratar de simplificar el trabajo realizado.

En razón a lo anterior la postura del sustentante es que se respete la división de departamentos atendiendo a su propia naturaleza, además se pretende agilizar los procedimientos vigentes para ello se sugiere la reestructuración de la Subdirección. Dicha propuesta es el objetivo del tercer capítulo.

Otra propuesta del sustentante consiste en auditar administrativamente la Subdirección para determinar la viabilidad de la modificación a la estructura actual.

Volvemos a hacer hincapié que el objetivo último es agilizar el funcionamiento de la Subdirección y con ello simplificar los procedimientos que nos ocupan.

NOTAS AL CAPITULO II.

- (1) DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS. "Manual de organización". p. 11
- (2) Ibid. p. 16.
- (3) Ibid. p. 12.
- (4) Ibid. p. 39.
- (5) Idem.
- (6) Ibid. p. 39 y 40.
- (7) D.G.I.R.E. "Manual de procedimientos.....op. cit. p. 41 y 226
- (8) Ibid. p. 224.
- (9) Ibid. p. 228 y 229.
- (10) Idem.
- (11) Ibid. p. 231.
- (12) Ibid. p. 42.
- (13) Ibid. p. 47.
- (14) Ibid. p. 257.
- (15) Ibid. p. 42.
- (16) Ibid. p. 257.

CAPITULO III

"PROPUESTAS AL PROCEDIMIENTO VIGENTE"

3.1 PROPOSITO Y AMPLITUD

El objetivo de éste trabajo es simplificar los tres procedimientos desarrollados en el capítulo 2. Para desglosar el contenido de la investigación que permita su aplicación a una situación concreta, retomaremos los principios de la simplificación del trabajo, y de sistemas y procedimientos contenidos en el primer capítulo.

Para sustentar nuestra propuesta de simplificación nos referiremos también, a los objetivos, políticas y funciones de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios, y en particular al objetivo y funciones de la Subdirección de Revalidación. El resultado de ésta confrontación teoría-práctica será el mecanismo a través del cual tome forma nuestra propuesta para simplificar el funcionamiento administrativo de la Subdirección de Revalidación, respecto a los tres procedimientos que nos interesan:

1. Procedimiento para alumnos de primer ingreso que inician ciclo.
2. Procedimiento para alumnos de primer ingreso a años intermedios.
3. Procedimiento para exámenes de Revalidación.

Los tres se aplican a alumnos de Instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M., nivel bachillerato (tres últimos años), sistema tradicional o Colegio de Ciencias y Humanidades.

Toda organización ya sea pública o privada, debe mantener presente en sus actividades criterios de eficiencia, eficacia y productividad, de acuerdo al medio que lo rodea. Independientemente de que sean públicos o privados todo organismo produce bienes o servicios. En el caso de la empresa privada, ésta se orienta principalmente a generar utilidades, por lo que éste criterio es el principal indicador de rentabilidad para la empresa privada, entonces las utilidades obtenidas son el indicador de eficiencia con que se atiende a los clientes.

En cambio para un organismo público, los criterios de eficiencia y eficacia pueden cambiar, en el sentido de que su principal función es satisfacer demandas sociales y la prestación de servicios. En función de esto estimamos conveniente incluir lo siguientes conceptos, para sustentar nuestro punto de vista en relación a la función de las entidades del sector público.

EFICACIA: Es el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a los recursos disponibles.

EFICIENCIA: Es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos, es hacer más con menos. Es la medición entre metas alcanzadas y los recursos disponibles para tal fin.

PRODUCTIVIDAD: Se define como la relación existente entre insumos y productos en un sistema productivo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{cantidad de personal} \times \text{tiempo laborado}}$$

CONGRUENCIA: Es la relación entre eficiencia y productividad, se expresa:

$$\text{congruencia} = \frac{\text{eficiencia}}{\text{productividad}}$$

IMPACTO O EFECTIVIDAD. Es el resultado de satisfacer las necesidades de la población, considerando los aspectos político-sociales que pueden presentarse.

En las entidades gubernamentales da la impresión de que estos conceptos no están siempre presentes, sin embargo no deben soslayarse, más aún cuando lo que se pretende es simplificar, y por lo tanto agilizar un procedimiento.

Es conveniente agregar que en ningún momento se debe pasar por alto la importancia de prestar servicio eficiente así como incrementar la productividad, que en el caso de la Revalidación de estudios le permitirá a la Subdirección ser congruente con sus objetivos y políticas, para una mejor integración de los objetivos académico-administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México. Permitiendo además un mayor impacto en la población que demanda éste servicio.

Quiénes de mandan el servicio? los particulares que desean ingresar a Instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M., nivel bachillerato. Así como las mismas instituciones (escuelas) que ofrecen servicios educativos a este nivel. En 1989 sumaban 262 planteles a nivel nacional.

El impacto que se alcanzaría es integrar la Revalidación de estudios, parte de la función educativa, en un subsistema (incorporación de estudios a la U.N.A.M.) del sistema educativo nacional.

Que es lo que buscan los demandantes del servicio? es conveniente aclarar que dentro de este subsistema se aprecia una gran movilidad. Por esta razón estimamos conveniente la agilización en su operación, dentro del marco normativo vigente. Reiteramos, pues que el objetivo es simplificar los tres procedimientos antes mencionados.

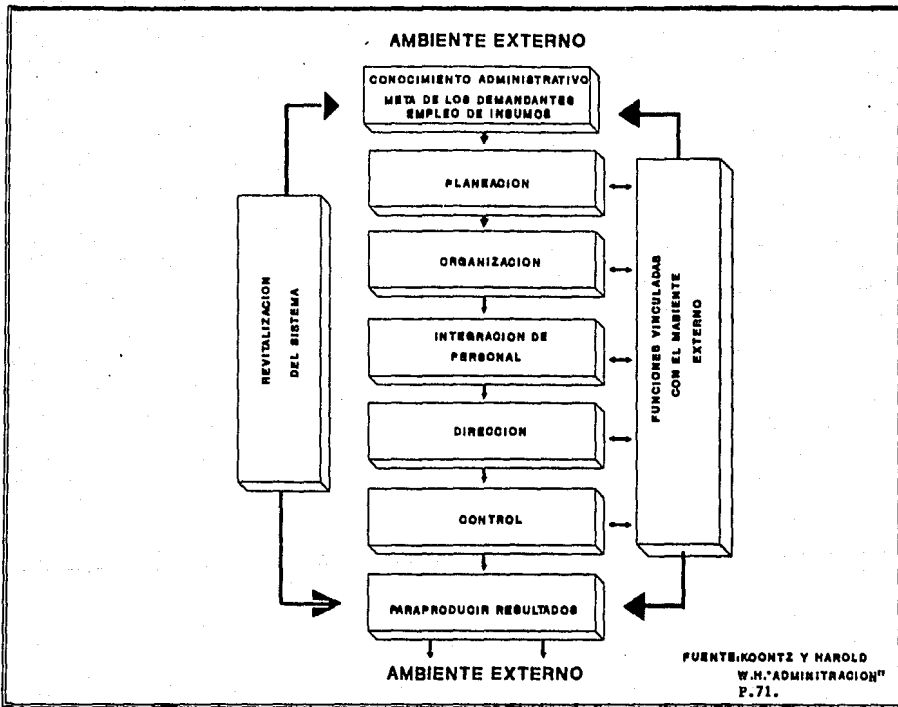
3.2 DIAGNOSTICO ACTUAL.

La idea de tomar un área específica de estudio, es este caso la Subdirección de Revalidación de la D.G.I.R.E. obedece al planteamiento por el cual en la medida en que se logre una administración a nivel micro, se podrá ampliar a un nivel macradministrativo. El estudio se orientará a la organización vigente en la Subdirección señalada.

El servicio que presta esta subdirección es interno y externo. El primero se brinda a las instituciones del sistema incorporado (escuelas), en tanto que el externo a otras dependencias universitarias. El universo a atender es muy extenso.

Como aclaramos en el apartado anterior el sistema incorporado es un subsistema del sistema educativo nacional. De este subsistema nos interesa hacer más eficiente y ágil la aplicación de tres procedimientos, consecuentemente la productividad de la Subdirección mejorará en su conjunto.

Nuestra propuesta de simplificación la fundamentamos en el enfoque del proceso administrativo. Por esta razón se presenta una representación esquemática del proceso. Cabe aclarar que este aspecto se toma sólo como punto de referencia para nuestro objeto de estudio.



El objetivo no es hacer aportaciones al enfoque del proceso administrativo, sino retomar algunos de sus elementos para soportar la propuesta de simplificación. Por el alcance de nuestro trabajo se pondrá mayor énfasis en la planeación y organización.

La planeación es la parte del proceso administrativo que nos permite identificar en donde estamos y hacia que lugar queremos llegar. Aquí la fijación de objetivos es fundamental para continuar con el proceso. Los objetivos deben ser claros y verificables, en virtud de que son los que determinan la acción sustantiva del organismo de que se trate.

La planeación también implica la fijación de: 1) Políticas entendidas como cursos generales de acción que orientan las acciones necesarias para el logro de los objetivos, 2) Procedimientos, es decir la secuencia de acciones necesarias para cumplir una actividad; y 3) La elaboración de Programas, es decir el establecimiento de tiempos y asignación de recursos necesarios para que un organismo cumpla con sus objetivos. (1)

Por su parte la Organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que debe haber entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales para que ese organismo cumpla eficientemente con sus objetivos, es decir una estructura administrativa para su mejor funcionamiento debe de: 1) establecer jerarquías, en una organización no todos sus integrantes tienen el mismo grado de autoridad ni responsabilidad; 2) Funciones, en vista de que no todos los integrantes tienen el mismo grado de autoridad y responsabilidad, es igualmente importante señalar las funciones correspondientes a cada uno en función del lugar que ocupen dentro de la organización; y 3) Obligaciones, es decir señalar el ámbito de responsabilidad individual de cada integrante de la organización. (2)

Por lo tanto, la Organización es la herramienta administrativa que permite a un conjunto de individuos y elementos -materiales y financieros- alcanzar los objetivos ya establecidos previamente en la Planeación. Siguiendo la teoría administrativa, la organización puede darse por: a) regiones, cuando se trata de cubrir áreas muy grandes, geográficamente hablando; b) por producto, cuando se trata de la fabricación de determinados productos en una empresa; c) por clientes, en función de los diversos clientes con los que pueda contar una empresa; y d) funcional, de acuerdo a la función desempeñada. Este tipo de organización es el más apropiado para aquellos organismos cuya función sustantiva es la prestación de servicio.

La Organización es pues, un recurso administrativo que se aplica intencionalmente en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, ya que por este medio se asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, teóricamente, a las personas que puedan desempeñarlas mejor.

En nuestra opinión la Organización funcional de la Subdirección permitirá a esta alcanzar sus objetivos, en consecuencia estaríamos adecuando la estructura de la Subdirección al logro de sus objetivos.

En el capítulo 2 se incluyeron el objetivo y las funciones de la Subdirección de Revalidación, en ese mismo capítulo se hizo mención de que no se encontró en documento alguno la separación que debe haber las funciones que realiza el Departamento de Revalidación de estudios nacionales y el de Revalidación de estudios extranjeros. Consideramos conveniente delimitar específicamente el campo de competencia de cada departamento. Esta separación se plantea como parte de la propuesta de simplificación, contenida más adelante.

En virtud de que la organización funcional es un elemento fundamental para este trabajo, consideremos importante incluir los siguientes enunciados: "un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas" (3)

La departamentalización como ya se mencionó antes, es básica para alcanzar los objetivos en una organización. Es la célula que determina las actividades y objetivos que se deben cumplir en cada área.

"La ventaja más importante de la Departamentalización funcional es que se trata de un método lógico y aprobado por el tiempo... otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue el principio de la especialización ocupacional que favorece la eficiencia en la capacitación (y como los funcionarios) son los responsables de los resultados finales, brinda un medio para ejercer un control estricto en la cúspide".(4)

Por las razones expuestas en el párrafo anterior consideramos conveniente departamentalizar a la Subdirección objeto de estudio con base en las funciones específicas que se realizan en cada área. Esta forma de organización favorecerá la eficiencia y productividad de la Subdirección en su conjunto.

Dentro de este contexto agregaremos que "la organización implica el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área, uno es de capital importancia: el principio de la definición funcional. Cuanto más clara sea la definición de los resultados esperados que tenga un puesto o un departamento, cuantas más actividades deban emprenderse, cuanta más organización se delegue y cuanto mejor se comprendan las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, más adecuadamente podrá contribuir el individuo responsable al logro de los objetivos del organismo". (5)

El principio de la definición funcional, arriba expuesto, es de suma importancia para lograr la pretendida simplificación. Si conseguimos que cada departamento realice las funciones que le son propias estaremos facilitando en gran medida el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y con incremento de la productividad. Toda estructura organizacional debe adaptarse a las situaciones cambiantes, en consecuencia es necesaria una actitud positiva para aceptar situaciones nuevas, que acepte y evite el anquilosamiento administrativo. En este sentido, la reorganización puede ser causada por deficiencias demostradas en la estructura existente.

En el primer capítulo tratamos dos importantes temas para este trabajo: simplificación del trabajo y sistemas y procedimientos. El primero nos mostró que la búsqueda para agilizar las actividades ejecutadas en una organización ha sido una preocupación que ha estado presente casi podríamos en forma permanente en el desarrollo de las organizaciones. Por su parte los sistemas y procedimientos, como aspecto importante de la planeación se ocupan de la realización de las actividades para el logro de los objetivos. Por esta razón consideramos conveniente complementar lo dicho en el primer capítulo con algunas referencias teóricas sobre el tema, que tienen como objetivo delimitar y justificar el interés por la simplificación de los procedimientos multicitados en el trabajo.

"Los procedimientos son planes que establece un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas". (6)

Los procedimientos son descripciones esquemáticas de la aplicación de una acción a ejecutarse, no dejando lugar a la interpretación. Por el contrario un procedimiento determina con claridad los pasos que deben seguirse para alcanzar ciertos resultados, en este sentido los procedimientos son parte importante para el control.

Los dos párrafos anteriores contienen lo que podríamos llamar la esencia misma de "sistemas y procedimientos", hablar de ellos es hacerlo de la administración misma. El diseño de procedimientos ágiles, sencillos y acordes con las necesidades del servicio, con ello evitar que se vuelvan obsoletos ya sea por falta de actualización o por falta de vigilancia en su aplicación que favorece desviaciones en su observancia, es objeto de la simplificación misma.

Además los procedimientos tienden a volverse costumbre, a arraigarse en los departamentos, y en los individuos que se resisten a los cambios.

Para elaborar y aplicar procedimientos eficaces, es recomendable la observación de las siguientes normas: (7)

1. Minimizar los procedimientos; utilizarlos en caso necesario y sólo para lo que fueron creados.
2. Los procedimientos deben ser planes; deben contribuir al logro de los objetivos del organismo.
3. Analizar los procedimientos para evitar al máximo su duplicidad.
4. Reconocerlos como sistemas, deben interrelacionarse con otros sistemas.
5. Estimar el costo de los procedimientos, para responder a la pregunta vale la pena el procedimiento.
6. Vigilar la operación de los procedimientos, para esto deben cumplirse tres condiciones:
 - a) Deben ponerse a disposición de quienes los aplican, principalmente a través de manuales.
 - b) Debe entrenarse a los empleados como operarios y explicar porque son necesarios los procedimientos y el propósito a cumplir.
 - c) Debe haber un sistema para asegurarse de que los procedimientos fueron entendidos y de que se están aplicando.

Lo expuesto hasta aquí tiene el propósito de mostrar las omisiones en la elaboración, aplicación y seguimiento de los tres procedimientos objeto de análisis; y como es susceptible su modificación para mejorarlos sustancialmente a través de los principios de la planeación y organización vertidos en páginas anteriores.

El cuadro siguiente muestra esquemáticamente el objetivo y alcance de la investigación:

- En donde el reconocimiento del problema se identifica con la falta de procedimientos apropiados: capítulo I y primera parte del tercero.
- Diagnóstico de la organización: capítulo tercero, previo conocimiento del segundo.
- La retroalimentación se da también en el tercero, con la propuesta de simplificación y colateralmente la reestructuración de la Subdirección, lo que constituye el desarrollo de la estrategia de cambio, y a su vez la intervención objetiva con el propósito de incrementar la eficiencia y productividad de la Subdirección.

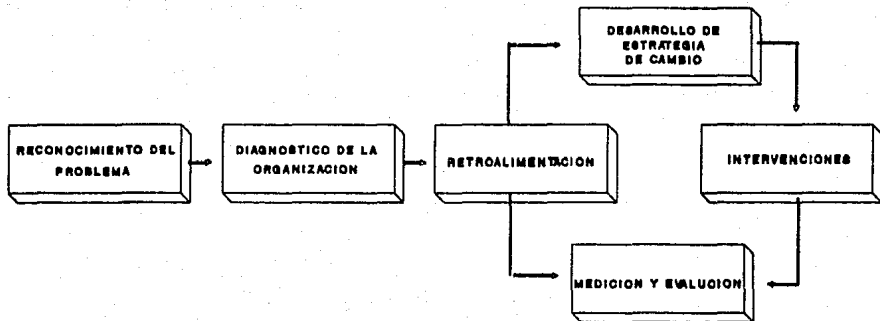
Los otros tres componentes del proceso administrativo - integración de personal, dirección y control- sólo se mencionan ya que no constituyen el objetivo de la investigación. La integración de personal se refiere a proporcionar a un organismo, los recursos humanos que le permitan cumplir con su objetivo, se avoca a la selección, inducción y desarrollo de los recursos humanos.

La Dirección consiste en la coordinación de los elementos disponibles en la organización para el logro de sus objetivos; sus elementos son la autoridad, la comunicación y la supervisión.

Por último el control que es la medición de lo obtenido contra lo planeado, para ello es necesario establecer normas, operar controles e interpretar resultados.

Los cinco elementos, como sabemos, no se dan en forma aislada integran el proceso administrativo.

A continuación se describe el panorama actual de la Subdirección en cuanto a su organización. Cabe aclarar nuevamente se elaboró con base en la observación directa y en las entrevistas informales a funcionarios y empleados, efectuadas en el área de trabajo.



FUENTE: KOONTZ HAROLD Y W.H. 'ADMINISTRACION'
P.479

1. Aún cuando los Departamentos de Revalidación de estudios nacionales y Revalidación de estudios extranjeros realizan tareas muy similares no hay un acuerdo específico en los procedimientos internos. Decimos que ambos realizan tareas similares porque los tienen como función sustantiva revalidar estudios. Dependiendo del origen de los estudios que se pretenden revalidar, deberá ser el departamento encargado de su atención. El departamento de Revalidación de estudios nacionales atenderá estudios cursados en instituciones del sistema educativo nacional; en tanto que el de revalidación de estudios extranjeros deberá ocuparse de aquellos estudios cursados en instituciones ajenas al sistema educativo nacional.

Sin embargo no existe uniformidad de criterio en la revalidación de estudios ni separación de acuerdo a la naturaleza de los departamentos.

2. Lo anterior ocasiona ausencia completa de mecanismos adecuados de control.

3. No se responsabiliza al personal operativo, oficinistas de servicios escolares, de las actividades que realizan. Razón que fomenta el desinterés en el personal técnico operativo de base.

4. No hay entre el personal difusión del "Manual de disposiciones y procedimientos relativos a instituciones con estudios incorporados a la U.N.A.M.". Además se aprecia una falta generalizada de comunicación.

5. Motivado por el punto anterior, se entorpecen los procedimientos.

6. Falta coordinación adecuada.

7. No existe un acuerdo escrito que estipule el máximo de asignaturas que pueda presentar un alumno por revalidación. Presentándose el riesgo de convertir este procedimiento en un sistema abierto, como se indicó en el capítulo 1.

En consecuencia es necesario reorientar las acciones, establecer medidas correctivas, en síntesis, reestructurar el funcionamiento de la subdirección, principalmente en el aspecto de organización. Como se mencionó antes el objetivo del presente trabajo es proponer una reestructuración basada en la departamentación administrativa.

Todas las funciones de la Subdirección, señaladas en el capítulo 2 son importantes, sin embargo destacan por su contenido y alcances las que a continuación se indican: sobre esta base las analizaremos para tener un panorama de la operación actual de la subdirección:

- "Dictaminar equivalencias de los planes de estudio y acreditación de asignaturas para alumnos, tanto del la U.N.A.M., como del sistema incorporado....

- Elaborar los controles necesarios para evaluar el cumplimiento (de su) plan de trabajo.

- Elaborar, evaluar y proponer los procedimientos para sistematizar las actividades propias del área.

- Analizar las funciones y establecer la estructura orgánica de la Subdirección.

- Proponer los recursos necesarios para (cumplir con su plan de trabajo)

Antes de continuar, consideramos conveniente destacar que la Subdirección tiene como una de sus funciones la determinación de su estructura orgánica. Es decir la propuesta contenida en este capítulo, de tomarse en cuenta, ayudaría a cumplir una de las funciones de la misma Subdirección.

Por otra parte, retomando el concepto de Auditoria Administrativa definida como el examen inteligente de una entidad administrativa y/o sus componentes, ya sean planes, políticas o métodos operativos, aplicados a un caso práctico -la Subdirección de Revalidación- tomando como punto de partida sus principales funciones, arriba señaladas.

El objetivo del presente apartado es conocer con mayor detalle el grado de dificultad que tiene la Subdirección para cumplir con su objetivo y funciones, de acuerdo a la estructura actual. Para esto tomaremos de aquellos solo los que consideremos están relacionadas directamente con los tres procedimientos multicitados en el trabajo.

En función de lo anterior daremos repuesta a las preguntas planteadas en el apartado 1.3.2 del capítulo 1.

Consideramos, después de revisar la Ley Orgánica de la U.N.A.M., el Reglamento General de Incorporación y Revalidación, las Disposiciones aplicables -consultar anexos- y el Manual de Procedimientos y Disposiciones Relativos a Instituciones con Estudios Incorporados a la U.N.A.M. Además de las fuentes documentales mencionadas; las pláticas sostenidas informalmente con funcionarios y empleados; complementados con la observación directa realizada en el área de trabajo nos condujeron a plan plantear los siguientes juicios:

1. Se sugiere revisar y en su caso actualizar el marco jurídico que regula la Revalidación de estudios en la U.N.A.M. Entre otras razones porque hay imprecisión en el manejo y criterio que deben aplicarse. En estas condiciones es cuestionable, que la Subdirección de Revalidación pueda cumplir con su objetivo de "dictaminar la validez y equivalencia de estudios realizados en Instituciones Educativas ajenas a la U.N.A.M."

2. La actual estructura de la Subdirección compuesta por dos departamentos de Revalidación -Nacionales y Extranjeros- se adoptó en función de la procedencia de los estudios a revalidar. Si bien es cierto que ésta estructura ha funcionado en términos de desahogar las cargas de trabajo, actualmente en ambos departamentos se revalidan estudios realizados en instituciones del sistema educativo nacional como ajenos a él. Se sugiere en consecuencia delimitar y respetar claramente el área de aplicación de cada uno de los departamentos

No se encontró documento alguno que contenga el criterio académico y/o que sustente la revalidación de estudios. Esta situación podría contrarrestarse significativamente con la elaboración de un catálogo de revalidación.

4) Los mecanismos de control y evaluación necesarios en toda actividad administrativa, no se encontraron en la Subdirección. Por lo que consideramos conveniente su instrumentación e integración en un documento formal.

5) La presentación de exámenes de revalidación que debe cubrir un alumno con revalidación parcial, se presentan actualmente sólo como un requisito más. Consideramos que si a la presentación de dichos exámenes permiten al alumno ingresar a años intermedios del ciclo de bachillerato, deben aplicarse con mayor rigor académico-administrativo, no sólo como requisito adicional, la revalidación debe ser aplicada como una función de la actividad educativa. Consideramos que la creación del Departamento de exámenes ayudará a subsanar ésta problemática. Consideramos que la principal debilidad de la Subdirección de Revalidación en su estructura y funcionamiento interno. Asimismo consideramos básico el asignar a cada departamento las funciones que le corresponden de acuerdo a su naturaleza.

Esa situación de indefinición ocasiona duplicidad de funciones, falta de control interno adecuado, aplicación de mecanismos y recursos para establecer equivalencias de estudio, etc. esta problemática se originó por la contingencia administrativa y principalmente la falta de planeación. Además hay imprecisiones en el marco normativo, por lo que es necesario revisarlo.

En estas condiciones, el objetivo que proponemos en el apartado 3.4. es la reestructuración de la Subdirección, en función de la naturaleza de los estudios a revalidar y de la importancia ya explicada, del departamento de exámenes. Consideramos que dicha reestructuración permitirá mejorar la organización y funcionamiento del área que nos ocupa y que esta mejora se traducirá en la agilización de los procedimientos y servicios que presta esta última.

3.3 Recolección de la información.

El objetivo de proponer un estudio de la Subdirección de Revalidación, tiene dos razones de ser básicas.

- 1.- Combinar la formación académica con la práctica profesional aplicándola a un área específica de trabajo, y
- 2.- Sugerir una reestructuración orgánica con el propósito de que la citada Subdirección funcione mejor.

En virtud de la amplitud del estudio, se estima que puede ser aplicado por un sólo analista que sería el responsable de todo proceso, previa autorización de la Dirección.

La información se recopiló de las siguientes fuentes:

Observación directa, entrevistas con empleados y funcionarios, información documental (documentos de trabajo y análisis de formatos).

La observación directa y las entrevistas a funcionarios y empleados -realizadas de manera informal- constituyeron dos fuentes de suma importancia por la naturaleza del área estudiada. Cabe aclarar que la información documental resultó de difícil acceso, sobre todo por la falta de difusión y las limitaciones que se ponen a los empleados para que tengan conocimiento de los manuales administrativos e inclusive de las circulares.

3.4 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION PARA LA SUBDIRECCION REVALIDACION

En el primer capítulo -marco teórico, jurídico e institucional- se incluyeron los aspectos básicos de la teoría administrativa con el objeto de tomar un área específica de aplicación, detallar su contenido y funciones y finalmente tratar de aportar un punto de vista personal que nos conduzca a la prestación de mejores servicios y con esto al fortalecimiento de los órganos administrativos que integran la D.G.I.R.E.

En el segundo capítulo se abordó el análisis de la Dirección General de Incorporación General de Incorporación y Revalidación de Estudios con el objetivo de acercar al lector al conocimiento de nuestra área de trabajo. Dentro de este mismo capítulo se identificaron los procedimientos específicos para nuestro estudio.

En este tercer capítulo intentaremos aterrizar los conceptos y su área de aplicación vertidos en los dos anteriores. Volvemos a hacer hincapié en que la propuesta de reestructuración surge de dos fuentes: primera, en opinión del sustentante la simplificación del trabajo, como una filosofía debe ser permanente cuya aplicación otorga a los órganos administrativos que la aplican un saneamiento interno para aprovechar óptimamente los recursos con los que cuentan. Segundo: la experiencia acumulada en casi seis años de contacto directo con el área objeto de estudio permiten afirmar que la aplicación de los procedimientos actuales es producto de la contingencia administrativa, y no de la aplicación de los principios administrativos.

Una de las etapas claves del proceso administrativo es la Organización, al respecto incluimos este concepto en este apartado con el objetivo de complementar lo señalado en páginas anteriores respecto a ella: "en (una) organización siempre hay cambios más o menos constantes (distribución de responsabilidades, nuevas funciones, cambios de personal, etc.) El paso del tiempo erosiona las estructuras y acumula las modificaciones reduciendo la eficiencia y crea una mala imagen de sus autoridades. En sentido estricto, esto condiciona para operar ajustes de importancia en ciertas partes de la organización" (8)

"...Entre las medidas que contribuyen a aumentar la eficiencia del trabajo de los empleados se encuentra las siguientes: que sus responsabilidades y facultades se asignen de manera clara y precisa, que las labores especializadas se integren en un conjunto ordenado al logro de la finalidad general y que se tomen providencias para el mejoramiento profesional del personal".(9)

"La departamentación es característica de las grandes organizaciones. La departamentación se relaciona de modo directo con la índole de las funciones. Se usa en consideraciones tales como la función, el producto o servicio y la ubicación, la secuencia del proceso de fabricación, el equipo, etc.

Newman enumera con cierto detalle los que él llama factores claros de la división y clasificación por departamentos, estos factores son los siguientes:

- Aprovechar la especialización
- Facilitar el control.
- Ayudar a la coordinación
- Reconocer las situaciones reales.
- Reducir los gastos".(10)

Como señalamos arriba se incluye el aspecto teórico de la departamentación en este tercer capítulo con el objeto de reforzar la propuesta de crear el departamento de exámenes.

Partiendo de las ventajas que nos brinda la departamentación, el objetivo es aprovechar la especialización del personal. En la subdirección laboran personas con más de 15 años de experiencia. Si asignamos a cada persona las tareas específicas que deba realizar, se capitaliza mejor la experiencia y capacidad del personal. Además la departamentación facilitará el cumplimiento de los otros factores enumerados por Newman.

La delimitación clara y objetiva de las tareas que debe cumplir cada departamento y su cumplimiento facilitará el control cuantitativo y cualitativo del trabajo. Permitirá una mayor coordinación, interna y externa de la subdirección. Además facilitará la identificación real de las áreas ubicando de mejor manera la situación real de cada una. Finalmente, se aprovecharán mejor los recursos disponibles, con la consecuente reducción de gastos.

El objetivo del trabajo es incrementar la eficiencia en la subdirección. Esto se logrará simplificando los procedimientos, para esto estimamos necesario modificar la estructura actual. La reestructuración facilitará la asignación de las actividades que cada integrante de la subdirección deba realizar, consecuentemente se aprovechará mejor la especialización técnica del personal. Así mismo, si evitamos que el personal ejecute de manera improvisada sus funciones, se podrán detectar objetivamente las necesidades de capacitación con el propósito de incrementar el rendimiento individual del personal. La capacitación es un elemento de suma importancia para incrementar la productividad.

El objetivo de este apartado es sugerir una estructura orgánica para la subdirección objeto de estudio. Se incluye un organograma con la reestructuración propuesta.

El objetivo de la subdirección no se modifica sustancialmente de acuerdo a lo señalado en el segundo capítulo. En éste tercero se incluye la descripción del objetivo y funciones de los departamentos que la integrarían de acuerdo a la estructura que se propone, ya que la departamentación es la propuesta básica.

Para terminar se anexan diagramas de flujo de los procedimientos para cada departamento y un cuadro comparativo de cada uno de los tres procedimientos objeto del trabajo, que contiene un resumen del procedimiento vigente y del propuesto.

3.4.1 DEPARTAMENTO DE REVALIDACION DE ESTUDIOS NACIONALES

A. OBJETIVO:

Establecer mecanismos de control que le permitan estar al tanto de los asuntos de alumnos, tanto de instituciones con estudios incorporados como de aspirantes a ingresar a la U.N.A.M., que previamente hayan cursado estudios en el sistema educativo nacional.

B. FUNCIONES:

- Establecer los mecanismos de control que le permitan cumplir con su objetivo.

- Calendarizar sus actividades de tal forma que pueda atender a las instituciones de acuerdo a las necesidades de estas.

- Elaborar un programa de trabajo de su área específica de aplicación.

- Evaluar periódicamente el porcentaje de los objetivos alcanzados.

- Acordar periódicamente con la subdirección de revalidación.

- Supervisar el trabajo del personal del área.

- Mantener un registro actualizado de acuerdos que en materia de revalidación de estudios nacionales emita la comisión de Incorporación y Revalidación de Estudios del H. Consejo Universitario.

- Realizar todas aquellas funciones necesarias para el cumplimiento de su objetivo.

3.4.2 DEPARTAMENTO DE REVALIDACION DE ESTUDIOS EXTRANJEROS

A. OBJETIVO

- Establecer un mecanismo de control y análisis que le permita estar al tanto de los expedientes de alumnos, con estudios en el extranjero, desde nivel medio hasta postgrado, que hayan efectuado tramite de revalidación; ya sea para continuar sus estudios o para cualquier otra instancia docente o administrativa, que requiera reconocimiento de equivalencia de estudios dentro de la misma universidad.

- Establecer un sistema de información eficiente y confiable que permita el análisis de información de los sistemas educativos de otros países con el propósito de mantener actualizada la equivalencia entre los diversos planes de estudio.

B. FUNCIONES:

- Establecer los mecanismos adecuados que permitan a la jefatura alcanzar sus objetivos.

- Calendarizar los trámites que se realizan, en coordinación con la subdirección y demás unidades involucradas.

- Elaborar el programa de trabajo de su área específica de aplicación.

- Establecer y mantener actualizado un banco de información con los datos clasificados de los tramites realizados, de acuerdo con la política de la subdirección.

- Establecer y mantener contacto con otras dependencias universitarias para intercambiar información en materia de revalidación de estudios.

- Acordar periódicamente con la subdirección de revalidación.

- Supervisar el trabajo del personal del departamento.

- Evaluar periódicamente el porcentaje de los objetivos alcanzados.

3.4.3 DEPARTAMENTO DE EXAMENES DE REVALIDACION

A. OBJETIVO:

- Establecer el mecanismo necesario para elaborar y mantener un banco de información para aplicar exámenes de revalidación de acuerdo a las necesidades de la subdirección.

B. FUNCIONES

- Establecer los mecanismos adecuados que permitan al departamento cumplir con su objetivo.

- Programar, aplicar y calificar los exámenes de revalidación en coordinación con la subdirección y los departamentos de revalidación de estudios nacionales y revalidación de estudios extranjeros.

- Elaborar un programa de trabajo de su área específica de aplicación.

- Establecer y mantener actualizado un banco de información de exámenes de acuerdo a las necesidades de la subdirección.

- Elaborar las actas de los exámenes aplicados.

- Acordar periódicamente con la subdirección de revalidación.

- Supervisar el trabajo del personal del departamento.

- Evaluar periódicamente el desenvolvimiento del departamento.

La creación del departamento de exámenes de revalidación en la subdirección del mismo nombre, se justifica en razón de:

- La revalidación de estudios es una función sustantiva para la subdirección. De aquella se deriva directamente la necesidad de presentar exámenes. Consideramos conveniente que estos se apliquen dentro de la misma subdirección; el volumen y la frecuencia de su aplicación propicia, en el procedimiento vigente, mayor tiempo en la ejecución del procedimiento (ver cuadro comparativo).

- Además de los exámenes de revalidación derivados de los tres procedimientos analizados se presentan los correspondientes a: acuerdo 74, acuerdo 43, acuerdos 80 y 85 y exámenes de español (consultar anexo 2 disposiciones 102, 103 y 104).

- El punto anterior reafirma la necesidad de crear un departamento de exámenes dentro de la Subdirección de Revalidación.

- Se persigue, con la creación del departamento de exámenes, evitar la triangulación con otra subdirección como se presenta en la estructura actual.

- La creación del departamento de exámenes en la subdirección reducirá el tiempo de aplicación del procedimiento, además de facilitar la especialización en la elaboración de reactivos de acuerdo a los programas vigentes. Esto se traducirá en mejoría del nivel académico de los exámenes.

- El tiempo de elaboración de actas de los exámenes aprobados se reducirá sustancialmente. Con esto las instituciones educativas podrán recogerlas, para integrar los expedientes oportunamente. En el procedimiento actual, la subdirección de revalidación elabora las actas de exámenes aprobados hasta que concluye la demanda intensiva de dictámenes de revalidación.

- Además de la agilización de trámites se pretende mejorar el aprovechamiento de la especialización del trabajo.

En síntesis, consideramos que el volumen y frecuencia de los exámenes justifica la creación de este departamento. Aparentemente existe una contradicción: por un lado se sugiere simplificar los trámites; por otro se recomienda la ampliación de la subdirección. Cabe aclarar que la existencia de un área especializada de exámenes de revalidación permitirá:

1.- Evitar la contingencia en los departamentos de revalidación de estudios nacionales y revalidación de estudios extranjeros .

2.-Facilitará a estos departamentos planear sus actividades con mayor rigor académico y administrativo .No existe un metodología definida para el establecimiento de equivalencias entre planes de estudio . Queda a criterio personal la aplicación de equivalencias en el procedimiento actual.

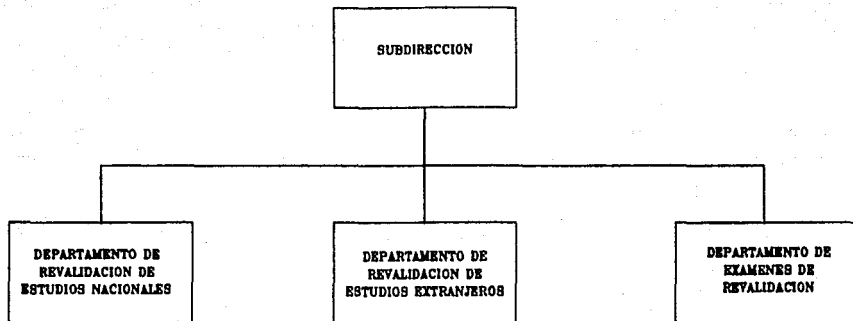
3.-Se recomienda la aplicación y actualización, en su caso del reglamento de incorporación y revalidación de estudios, para detallar con claridad el establecimiento de equivalencias de estudios cursados en instituciones del sistema educativo nacional o en el extranjero .

4.-La creación del departamento de exámenes facilitará a los otros dos departamentos el desarrollo de sus funciones. Además, permitirá a la subdirección de revalidación controlar todo el proceso de su área sustantiva de aplicación, la revalidación de estudios.

En el siguiente apartado se incluye los organigramas y las funciones para cada departamento .

DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
SUBDIRECCION DE REVALIDACION

ORGANOGRAMA



ESTRUCTURA PROPUESTA

DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
SUBDIRECCION DE REVALIDACION

ORGANOGRAMA FUNCIONAL

SUBDIRECCION

- Verificar que se cumplan los acuerdos y las disposiciones de Revalidacion de Estudios
- Dictaminar equivalencia de planes de estudios ajenos a la U.N.A.M.
- Verificar la autenticidad de documentos

DEPTO. DE ESTUDIOS NACIONALES

- Establecer metodos de control para cumplir su objetivo
- Mantener registro actualizado de revalidacion de Estudios Nacionales
- Atender en materia de Revalidacion de Estudios Nacionales
- Evaluar periodicamente el logro de los objetivos
- Acordar periodicamente con la subdireccion
- Supervisar el trabajo del personal del depto.
- Atender las instrucciones de acuerdo a las necesidades de estas
- Elaborar un plan de trabajo del area

DEPTO. DE ESTUDIOS EXTRANJEROS

- Establecer mecanismos de control para cumplir sus objetivos
- Planear sus actividades en coordinacion con la Subdireccion y demas areas involucradas
- Establecer y mantener actualizado un banco de informacion con los datos clasificados de los tramites realizados
- Establecer y mantener contacto con otras Dependencias Universitarias para intercambio de informacion sobre Revalidacion
- Supervisar el trabajo del Personal
- Evaluar periodicamente el porcentaje de los objetivos alcanzados

DEPTO. DE EXAMENES DE REVALIDACION

- Establecer mecanismos de control para su objetivo
- Programar, aplicar y calificar exámenes de Revalidacion en coordinacion con los otros dos Departamentos
- Elaborar un programa de trabajo de su area
- Establecer y mantener actualizado un banco de informacion de exámenes de acuerdo a las necesidades de la Subdireccion
- Elaborar las actas de los exámenes aplicados
- Acordar periodicamente con la Subdireccion
- Supervisar el trabajo del personal del Depto.
- Evaluar periodicamente el porcentaje de objetivos

ESTRUCTURA PROPUESTA

NOTA: CU. PRESENCIA DE LA REPUBLICA Coordinacion Gral. de Estudios Administrativos. Organograma que se trata para su elaboracion pag. 14

**DIRECCION GERAL DE INCORPORACION Y REEVALUACION DE PERSONAL
ORGANOGRAMA DE PUESTOS Y PLAZAS**

Subdivisores	1	1
Subdivisor	1	1
Sub/Maria	1	1

Dep'to. de Estudios Nacionales	E	P.	Unidad de Estudios Nacionales	E	P.	Unidad de Estudios N.	E	P.
Secretaria	1	1	Secretaria	1	1	Secretaria		1
Secretaria	-	1	Secretaria		1	Secretaria		1
Comision	1	2	Comision	1	2	Comision		2
Unidad de Estudios	1	2	Unidad de Estudios	1	2	Unidad de Estudios		2
Unidad de Serv. Especiales	1	1	Unidad de Serv. Especiales	1	1	Unidad de Serv. Especiales		1

DIRECCION GERAL DE INCORPORACION Y REEVALUACION DE PERSONAL

1. INCORPORACION
2. REEVALUACION

3.5 DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

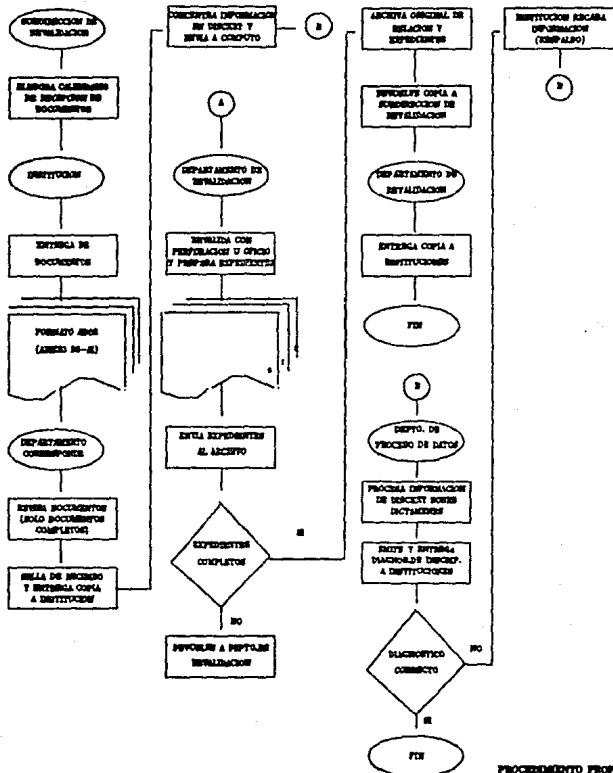
PROCEDIMIENTO PARA ALUMNOS DE PRIMER INGRESO QUE INICIAN CICLO

NUMERO	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA
1	Elabora calendario para recepción de documentos.	Subdirección de Revalidación
2	Prepara expedientes entrega, sólo documentación completa, o con soporte necesario.	y Institución (escuela)
3	Revisa expedientes	Departamento de Revalidación de Estudios Nacionales o Extranjeros. según el caso.
4	Sella de recibido las copias de hojas de identidad y listado ABO2 y entrega a la institución.	
5	Concentra información en diskette, en su caso, y envía a la subdirección de computó.	
6	Procede a la Revalidación con perforación u oficio correspondiente	
7	Envía expedientes al archivo general U.N.A.M. ¿expedientes completos?	
8	Si, archiva original de relación y expedientes	Archivo General de la U.N.A.M.
9	No. Devuelve a Depto.(s) de Revalidación.	

- 10 Devuelve copias de relaciones
selladas de recibido.
- 11 Entrega copia correspondiente Departamento(s) de
a institución. Revalidación.
- 12 Procesa información de Departamento de
diskettes Proceso de Datos
(sub. de computo)
- 13 Emite y entrega diagnósticos
de inscripción a instituciones.

¿diagnóstico correcto?
- 14 Si, termina procedimiento.
- 15 No, recaba soporte y entrega Institución (escuela)
al Departamento de Proceso
de Datos

DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
SUBDIRECCION DE REVALIDACION
PROCEDIMIENTO PARA ALUM. DE PRIMER INGRESO QUE INICIAN CICLO



PROCEDIMIENTO PROPOSTO

ELABORO: EL SUSTENTANTE

AUTORIZO

FECHA DE ELABORACION

DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

SUBDIRECCION DE REVALIDACION

REPORTE COMPARATIVO DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS Y LAS
MODIFICACIONES PROPUESTAS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALUMNOS DE PRIMER INGRESO QUE
INICIAN CICLO

	REAL	PROPUESTO
- ENTIDADES.	4	4
- OPERACIONES.	15	14
- DOCUMENTOS.	1	1
- DECISIONES.	4	1
- TIEMPO.	3 MESES	3 MESES
- SIMPLIFICACION AL USUARIO	NO	SI
- MEJORAR CONTROL INTERNO	NO	SI

EL TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO SE INCREMENTA POR EL ENVIO DE EXPEDIENTES AL ARCHIVO, SE COMPLEJA POR EL VOLUMEN TOTAL DE DOCUMENTOS. SIN EMBARGO LA REDUCCION ESTIMADA PERMITIRA A LA SUBDIRECCION OCUPAR EL TIEMPO EN OTRAS ACTIVIDADES QUE LE SON PROPIAS.

El cuadro tiene como objetivo mostrar la reducción en el número de operaciones y en las instancias de decisión que se lograrían con la implantación de la estructura propuesta. Es conveniente destacar la reducción en el tiempo estimado en su aplicación, con lo que se logra una simplificación considerable para el usuario.

En este procedimiento la simplificación tiene su origen en la delimitación de las funciones que deben desarrollar los departamentos de revalidación de estudios nacionales y departamento de revalidación de estudios extranjeros, atendiendo a su área específica de aplicación, dejando a la subdirección la función globalizadora de coordinación y supervisión de las tareas encomendadas al área.

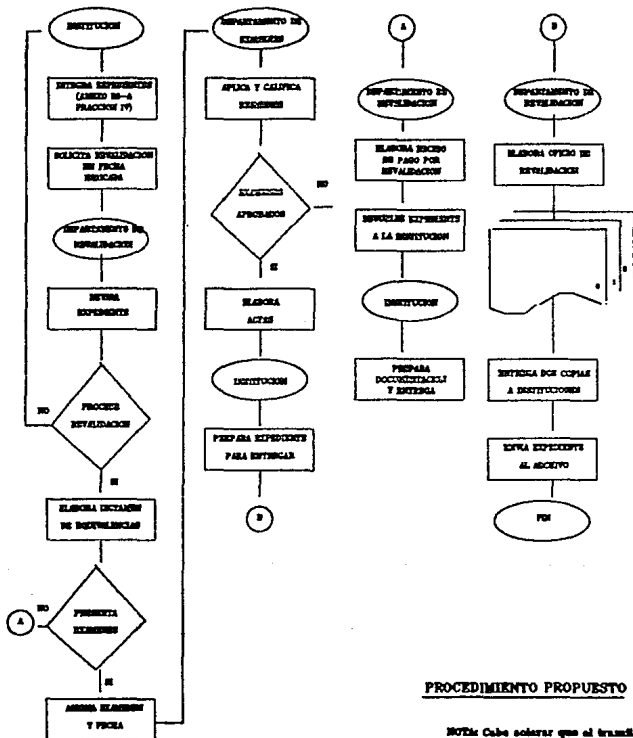
El auxilio de la microcomputadora también representa un factor importante en la reducción del tiempo total del procedimiento.

PROCEDIMIENTO PARA ALUMNOS DE PRIMER INGRESO AÑOS INTERMEDIOS

NUMERO	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA
1	Integra expediente (anexo 26-A, fracción IV)	Institución (escuela)
2	Solicita revalidación en fecha indicada.	
3	Revisa expediente ¿procede la revalidación?	Departamento de Revalidación de Estudios Nacionales o Extranjeros, según el caso.
4	Si, elabora dictamen de equivalencias.	
5	No, notifica y devuelve expediente.	
6	¿presenta exámenes? Si, asigna examen y fecha.	
7	No, la revalidación dependerá del número de materias cubiertas.	
8	Aplica y califica examen (es).	Depto de exámenes (subdirección de revalidación)
9	Si, elabora actas	
10	No, aplica segundo examen.	
11	Recoge actas	Institución (escuela)
12	Prepara documentación, para entrega en fecha señalada.	
13	Elabora oficio de revalidación, original y 2 copias.	Depto. de Revalidación de Estudios Nacionales o Extranjeros, según el caso.
14	Entrega 2 copias a institución.	
15	Envia expedientes al archivo.	

NOTA: En este procedimiento se aprecia una reducción considerable en el tiempo de ejecución, con la creación del departamento de exámenes.

DIRECCION GRAL. DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS
SUBDIRECCION DE REVALIDACION
PROCEDIMIENTO PARA ALUM. DE PRIMER INGRESO A AÑOS INTERMEDIOS



PROCEDIMIENTO PROPUESTO

NOTA: Cabe señalar que el trámite también puede ser realizado por el interesado

ELABORO: EL SUSTENTANTE

AUTORIZO:

FECHA DE ELABORACION:

DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

SUBDIRECCION DE REVALIDACION

REPORTE COMPARATIVO DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS Y LAS
MODIFICACIONES PROPUESTAS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALUMNOS DE PRIMER INGRESO, AÑOS
INTERMEDIOS

	REAL	PROPUESTO
- ENTIDADES.	3	3
- OPERACIONES.	17	14
- DOCUMENTOS.	1	1
- DECISIONES.	2	2
- TIEMPO.	8 MESES	6 MESES
- SIMPLIFICACION AL USUARIO	NO	SI
- MEJORAR CONTROL INTERNO	NO	SI

EN ESTE PROCEDIMIENTO, LA SIMPLIFICACION POR REDUCCION DE
TIEMPO ES CONSIDERABLE. LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PERMITE AGILIZAR TODO EL PROCEDIMIENTO EN GENERAL.

En el segundo procedimiento, alumnos de primer ingreso a años intermedio, se observa con mayor claridad las ventajas de los procedimientos propuestos.

En el procedimiento real y en el propuesto participan 3 entidades. En el primero, además de la escuela solicitante, interviene la subdirección de revalidación y la de incorporación. Con la propuesta la cobertura y seguimiento del procedimiento se opera en la subdirección de revalidación: a través del departamento de revalidación correspondiente que elabora el dictamen; y del de exámenes que los aplica, en su caso. Se reduce el número de operaciones de 17 a 14; el tiempo de aplicación, y también se aprecia mejoría en el control interno y en la simplificación que se consigue al evitar la triangulación con la subdirección de incorporación que se hace en el procedimiento actual.

PROCEDIMIENTO, PRESENTACION DE EXAMENES DE REVALIDACION

NUMERO	ACTIVIDAD	ORGANO QUE EJECUTA
1	Solicita revalidación ¿procede revalidación?	Institución (escuela)
2	Si, elabora dictamen de equivalencias y asigna fechas de examen, en su caso.	Departamento de Revalidación de Estudios Nacionales o Extranjeros, según el caso.
3	No, notifica a institución y devuelve expediente.	
4	Aplica y califica exámenes ¿exámenes aprobados?	Departamento de exámenes.
5	Si, elabora actas.	
6	No, aplica nuevamente el examen.	
7	Recoge actas de examen.	Institución.

DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

SUBDIRECCION DE REVALIDACION

REPORTE COMPARATIVO DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS Y LAS MODIFICACIONES PROPUESTAS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	PRESENTACION DE EXAMENES DE REVALIDACION.	
	REAL	PROPUESTO
- ENTIDADES.	3	3
- OPERACIONES.	8	7
- DOCUMENTOS.	--	--
- DECISIONES.	3	1
- TIEMPO.	2 SEMANAS	1 SEMANA
- SIMPLIFICACION AL USUARIO	NO	SI
- MEJORAR CONTROL INTERNO	NO	SI

CON LA PROPUESTA DE CREAR EL DEPARTAMENTO DE EXAMENES EN LA SUBDIRECCION DE REVALIDACION, ESTE PROCEDIMIENTO ALCANZA UNA CONSIDERABLE SIMPLIFICACION. EL TIEMPO EN EL PROCEDIMIENTO ACTUAL ESTA CONSIDERADO EN RAZON DEL REPORTE DE CALIFICACIONES A LA SUBDIRECCION DE REVALIDACION. SIN EMBARGO LA TERMINACION TOTAL DEL PROCEDIMIENTO SE INCREMENTA SIGNIFICATIVAMENTE, YA QUE LAS ACTAS SE ELABORAN CON RETARDO.

La creación del departamento de exámenes es sustantivo para lograr simplificar los procedimientos vigentes. Con la práctica actual, de aplicar los exámenes en otra subdirección consideramos que hay falta de continuidad y de un adecuado control interno.

El tercer procedimiento, presentación de exámenes de revalidación, alcanza una considerable simplificación que se aprecia en el número de operaciones, y en las instancias de decisión. Sin embargo donde más se observa el impacto es en la reducción total del tiempo de aplicación, lográndose una considerable simplificación y mejora del control interno.

Finalmente reiteramos que nuestra propuesta permitirá a la subdirección retomar su papel de coordinación y supervisión con el beneficio que esto puede representar para que la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios cumpla con sus objetivos.

NOTAS AL CAPITULO III

- (1) REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". p.61.
- (2) Ibid. p. 62.
- (3) KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. "Administración". p. 186.
- (4) Ibid. p. 211.
- (5) Ibid. p. 310.
- (6) Ibid. p. 75.
- (7) Ibid. p. 597 y 598.
- (8) RUIZ Castellanos Ma. Antonieta. "Microanálisis Administrativo de las Organizaciones". p. 27
- (9) LARRONDO Shields., op. cit. p. 135.
- (10) RUIZ Castellanos, op. cit. p. 17.

CONCLUSIONES

CAPITULO 1

1. La técnica de la simplificación del trabajo ofrece muchas ventajas: reduce tiempos y movimientos, disminuye costos reales, permite aprovechar mejor los recursos humanos, etc. Por lo tanto es conveniente la utilización de esta técnica en toda organización administrativa.

2. La utilización de esta técnica favorece el aumento de la productividad y eficiencia en cualquier oficina. Se recomienda su aplicación en el caso concreto de la Subdirección de Revalidación.

3. La simplificación administrativa necesita estar apoyada en manuales administrativos. Por lo tanto es indispensable actualizar los manuales de organización y procedimientos de la subdirección, se recomienda incluir las funciones señaladas en el tercer capítulo para cada Departamento.

4. En toda organización es necesario respetar la organización formal, misma que debe adecuarse a la función genérica del organismo. La estructura de la subdirección de revalidación, sugerida en el tercer capítulo, permitirá el cumplimiento de los objetivos de manera más ágil, incrementando la eficiencia.

5. El funcionamiento actual de la subdirección no señala claramente los procedimientos que deben ejecutarse en cada Departamento, originando desorden y entorpecimiento en los procedimientos.

6. Atacar la problemática señalada en los puntos anteriores permitirá a la subdirección de Revalidación alcanzar un desarrollo organizacional considerable y en consecuencia prestar mejores servicios.

7. La auditoría administrativa puede constituir otro importante instrumento en la búsqueda de la eficiencia administrativa.

8. En la elaboración de la tesis la observación directa constituyó una fuente directa de primera mano, por dos razones: el conocimiento que de ella tiene el sustentante, derivado del tiempo laborado en ella, y por la limitación de acceso a la información que tienen los empleados.

9. Por su composición y alumnos que atiende, el sistema incorporado a la U.N.A.M. es un subsistema importante dentro del sistema educativo nacional. En función de esto debe buscarse el incremento de su eficiencia administrativa.

10. La revalidación de estudios carece de una filosofía propia, se entiende y aplica sólo como un trámite administrativo. Sin embargo la importancia de la función educativa hace necesaria la aplicación de un enfoque distinto a la función que actualmente tiene, por lo menos en el caso que nos ocupa.

CAPITULO II

1. La estructura actual de la subdirección no es congruente con los objetivos que tiene marcados. Es igualmente incongruente con los principios de organización citados en el capítulo I. Hay imprecisiones que es necesario corregir.

2. En la estructura actual la comunicación se da de manera informal ya que no se apega a los canales jerárquicos establecidos, o bien se aparta de ellos, con el propósito de "acelerar" algún procedimiento.

3. Una de las funciones sustantivas de la subdirección es el establecimiento de equivalencias entre planes de estudio para la revalidación de materias. Sin embargo el establecimiento de estas se hace sin un criterio específico dejando a la interpretación personal la procedencia o improcedencia de la revalidación.

4. Los mecanismos de control son insuficientes. Es necesario establecer mecanismos internos que permitan un control sistemático de las actividades en la subdirección.

5. Las políticas de trabajo no están claramente establecidas, quedando a la interpretación individual la aplicación de los procedimientos.

6. Es necesario revisar el marco jurídico, específicamente el reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios.

7. Es fundamental la elaboración de un "Catálogo de Revalidación" que señale, con base en criterios establecidos las materias que sean susceptibles de revalidarse según el plan de estudios de que se trate.

Esto se propone para contrarrestar la problemática de la amplitud en el sistema educativo nacional y extranjero.

8. Se sugiere como prioridad determinar el número de materias que un alumno pueda presentar por "exámenes de revalidación", para evitar convertir la revalidación en "sistema abierto".

9. La problemática señalada evidencia la necesidad de aplicar los principios de la organización en la subdirección de revalidación, la propuesta básica es que debe apegarse a la departamentación administrativa.

CAPITULO III

1. La reestructuración de la subdirección se recomienda estrictamente en función de la naturaleza de cada uno de los departamentos que la integran, incluido en departamento de exámenes contenido en la propuesta.

2. El departamento de revalidación de estudios nacionales deberá atender exclusivamente asuntos de alumnos o aspirantes con estudios previos en alguna institución del sistema educativo nacional.

3. El departamento de estudios extranjeros deberá atender exclusivamente asuntos de personas con estudios reconocidos por instituciones ajenas al sistema educativo nacional.

4. El departamento de exámenes deberá encargarse de todo lo relacionado con la aplicación y calificación de exámenes, actualización de reactivos y elaboración de actas correspondientes.

5. La reestructuración propuesta permitirá que los expedientes se atiendan en el departamento correspondiente de acuerdo a la procedencia de los estudios anteriores, que se pretender revalida. Este enfoque permitirá avanzar en la simplificación del trabajo.

6. Esta simplificación permitirá aprovechar mejor la capacidad del personal operativo, a través de la especialización.

7. Para lograr un mejoramiento administrativo sólido se requiere un esfuerzo sostenido, permanente y fortalecido, apoyado, además de la reestructuración propuesta por otras medidas teórico/metodológicas: revisión y actualización del marco jurídico, marco normativo y del entorno ambiental.

8. Se recomienda capacitar al personal, para el desempeño de sus funciones. Dicha capacitación deberá estar orientada a: actualización secretarial, administración general, y algo muy importante, incluir cursos de simplificación del trabajo.

9. Proponemos que el personal empiece a ser capacitado a razón de 40 hrs., mínimo cada año, y que para el año 2000 alcance una participación en materia de capacitación cada trabajador de 120 hrs al año. Al respecto nuestra opinión es que el trabajador de la subdirección de revalidación no recibe al año más 2 hrs. de capacitación.

10. En los cuadros comparativos del tercer capítulo se concentra la simplificación que se pretende lograr en las actividades que se realizan en la subdirección, respecto a los procedimientos objeto del trabajo.

11. Para lograr la simplificación propuesta, es altamente recomendable el uso de la microcomputadora.

12. En función de la problemática existente y con el propósito de lograr mejores resultados con la reestructuración propuesta, se recomienda en forma prioritaria implantar un mecanismo para calificar la eficiencia de los órganos que integran la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. Se sugieren como parámetros de medición: cargas de trabajo, mecanismos de control interno que apliquen en cada área, planeación estratégica, presupuesto por programas, control de calidad, etc.

CONCLUSIONES GENERALES

La investigación permitió comprobar la hipótesis planteada: los procedimientos actuales en la subdirección de revalidación son susceptibles de simplificar con lo que se incrementará la eficiencia y productividad de la Subdirección. Para ello la práctica de la simplificación del trabajo como una filosofía permanente y la Auditoría administrativa aplicada periódicamente facilitarán abatir el rezago e impedir que se presente nuevamente.

La segunda hipótesis también se comprueba, "la simplificación de los tres procedimientos requiere de la delimitación específica de las funciones a realizar en la Subdirección". Esa delimitación que se expresa en la creación de un tercer departamento (el de exámenes), y la asignación de funciones específicas a los otros dos permitió comprobar la hipótesis n.º 3, "la departamentación funcional de acuerdo a la naturaleza de las actividades facilitará la agilización de los tres procedimientos, mejorando la calidad de los servicios prestados".

Es indudable que la función sustantiva de la D.G.I.R.E. en general y de la Subdirección de Revalidación en particular es fundamental para la tarea educativa. Razón por la que estimamos conveniente contrarrestar la práctica de contemplar la revalidación como un trámite administrativo.

Proponemos como prioridad revisar el marco jurídico que la reglamenta y la elaboración de un "Catálogo de Revalidación" que implante mayor rigor en el establecimiento de equivalencias entre planes de estudio.

Otro aspecto que consideramos conveniente modificar es la estructura interna de la Subdirección. En nuestra opinión la actual es inoperante para la demanda que año con año aumenta. El objetivo de la propuesta es evitar la triangulación y duplicidad que actualmente se observa, reducir tiempos, en síntesis agilizar los procedimientos y mejorar el control interno. Cabe aclarar nuevamente, que la propuesta está sustentada en la departamentación administrativa. Con ello se comprueba la hipótesis no. 4, "en opinión del sustentante, la realización de todo el procedimiento en la Subdirección de Revalidación, permitirá su agilización además de facilitar el control interno, al ser la Subdirección el único órgano responsable, evitando así la triangulación con la Subdirección de Incorporación que actualmentete se presenta"

El trabajo se centra en los multicitados procedimientos, en consecuencia se omitieron aspectos relacionados con otros procedimientos. Uno de ellos, en los que se sugiere poner mayor énfasis es en la atención al público. El resultado de la simplificación necesariamente debe reflejarse en mejora del servicio prestado, tanto en calidad como en reducción de tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- BAHENA Paz, Guillermina. "Tesis en 30 días". Méx. 1980.
- BENNELI, Jean. "La simplificación del trabajo en la oficina". Ed. Sagitario. Barcelona, España 1963.
- BRUCE, Payne y SWETT D. "Como mejorar la eficiencia de su oficina". Ed. Técnica. México. 1967.
- DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS. "Manual de organización". Méx. 1982
- DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS. "Manual de Disposiciones y Procedimientos relativos a Instituciones con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.". Méx. 1986.
- GALVEZ Mayol, Ramón. "Un mecanismo de Evaluación para la Gestión Pública". Tesis Profesional, F.C.P. y S. U.N.A.M. Méx. 1991. 172 pp.
- KOOTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. "Administración". Ed. MacGraw Hill. Méx. 1970
- LAMOTHE Ayala, Jorge. "Algunos enfoques de la Evolución de la teoría de la Organización". Tesis. F.C.P. y S. UNAM. Méx. 1973. 217 pp.
- LARRONDO Shields, María Antonieta. "La información para la Auditoría Administrativa en el Sector Público". Tesis F.C.P. y S. UNAM. Méx. 1981. 190 pp.
- LAZZARO Victor. "Sistemas y Procedimientos". Ed. Diana. Méx. 1979.
- LEY FEDERAL DE EDUCACION. Ediciones Económicas. Méx. 1990.

- MACIAS Hernández, Eduardo. "Metodología para la Reestructuración Microadministrativa". Tesis F.C.P. y S. Mèx. 1973. 105 pp.
- MENDOZA Huichan, Ernesto. "Metodología y Técnica de las Unidades de Auditoría Administrativa". Tesis F.C.P. y S. Mèx. 1972. 98 pp.
- MOGUEL Borja, Rodolfo. "Criterios y Mecanismos de Evaluación para las Instituciones Públicas". Tesis F.C.P. y S. Mèx. 1977. 209 pp.
- MORAN Naredo, Jorge. "Metodología para un cambio Organizacional". Tesis F.C.P. y S. Mèx. 1985 227 pp.
- GROPEZA Bailey, Carlos. "Importancia de la Simplificación en la Administración Pública". Tesis. Escuela de Comercio y Administración. UNITEC. Mèx. 1985. 140 pp.
- ORROSTIETA Alonso, Fermin. "Los análisis de las Estructuras Administrativas". Tesis F.C.P. y S. UNAM. Mèx. 1987. 126 pp.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Coordinación General de Estudios Administrativos. "Organogramas. Guía Técnica para su elaboración". Mèx. 1979.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Coordinación General de Estudios Administrativos. "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos". Mèx. 1980.
- RAUSCH, Edward. "Elementos de Administración de Oficinas"
Ed. Herrero. Mèx. 1966. 419 pp.
- REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Ed. Limusa. Mèx. 1980.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la Lengua Española" 19a. ed. Madrid, España 1970. 1424 pp.

- RUIZ Castellanos, Ma. Antonieta. "Microanálisis Administrativo de las Organizaciones". Tesis F.C.P. y S. UNAM Méx. 1973. 246 pp.

TERRY, George. "Administración y Control de Oficinas". Ed. Continental. 912 pp.

A N E X O S _

A N E X O 1
REGLAMENTO GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION
DE ESTUDIOS.

REGLAMENTO GENERAL DE INCORPORACION Y REVALIDACION DE ESTUDIOS.

APROBADO POR EL CONSEJO UNIVERSITARIO EL 20 DE DICIEMBRE DE 1966.

DE CONFORMIDAD CON LAS FACULTADES CONCEDIDAS EN EL ARTÍCULO 2 FRACCIÓN V, DE LA LEY ORGÁNICA DE LA UNAM, DE "OTORGAR PARA FINE ACADÉMICOS, VALIDEZ A LOS ESTUDIOS QUE SE HAGAN EN OTROS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS NACIONALES O EXTRANJEROS, E INCORPORAR, DE ACUERDO CON SUS REGLAMENTOS, ENSEÑANZAS DE BACHILLERATO O PROFESIONALES"; SE EXPIDEN LAS NORMAS REGLAMENTARIAS GENERALES SIGUIENTES:

REVALIDACION DE ESTUDIOS.

ARTICULO 1o.- LOS CERTIFICADOS DE ESTUDIOS DE CUALQUIER INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL O EXTRANJERA PRESENTADOS A ESTA UNIVERSIDAD PARA SU REVALIDACIÓN, SERÁN SOMETIDOS A LA CONSIDERACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS PARA QUE PREVIO EXAMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES QUE LAS EXPIDAN, ESTABLEZCA LA EQUIVALENCIA DE LOS RESPECTIVOS PLANES DE ESTUDIO Y SU DICTAMEN SE TURNE A LA COMISIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS PARA SU RESOLUCIÓN DEFINITIVA.

ARTICULO 2o.- LA REVALIDACIÓN PODRÁ SER TOTAL O PARCIAL. LA REVALIDACIÓN TOTAL SE TOMARÁ COMO CERTIFICADO DE ESTUDIOS DE UN CICLO COMPLETO, DANDO VALIDEZ GLOBAL A LOS ESTUDIOS REALIZADOS, CON O SIN EQUIVALENCIA ENTRE LAS MATERIAS. LA REVALIDACIÓN PARCIAL DARÁ VALIDEZ A UN DETERMINADO NÚMERO DE ASIGNATURAS QUE DEBERÁN TENER EQUIVALENCIA DENTRO DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA UNAM.

ARTICULO 30.- PARA COMPLETAR UN CICLO DE ESTUDIOS EN EL QUE SE HAYA HECHO UNA REVALIDACIÓN PARCIAL, SERÁ NECESARIO CUBRIR LAS ASIGNATURAS FALTANTES.

INCORPORACION DE ESTUDIOS.

ARTICULO 40.- SE ENTIENDE POR ESTUDIOS O ENSEÑANZAS INCORPORADAS A ESTA UNAM, AQUELLOS QUE SE CURSAN FUERA DE ELLA PERO QUE ESTÉN ASIMILADOS A LOS QUE EN LA MISMA SE IMPARTEN Y QUEDEN BAJO LA SUPERVISIÓN ACADÉMICA DE ELLA.

ARTICULO 50.- LOS ESTUDIOS QUE SE IMPARTEN EN OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PODRÁN SER INCORPORADOS A EFECTO DE QUE LA UNAM LES RECONOZCA VALIDEZ.

ARTICULO 60.- LA INCORPORACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE OTRAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS SE SOLICITARÁ ANUALMENTE A LA UNAM, POR CONDUCTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS.

ARTICULO 70.- PARA QUE LOS ESTUDIOS PUEDAN SER INCORPORADOS, DEBERÁN REUNIR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- A). QUE COMPRENDAN CICLOS COMPLETOS Y NO MATERIAS AISLADAS.**
- B). EN RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN QUE LOS IMPARTE, ÉSTA DEBERÁ CONTAR CON LAS INSTALACIONES FÍSICAS APROPIADAS (TALLERES, LABORATORIOS, BIBLIOTECAS, ETC.).**

- C). CONTAR CON EL PROFESORADO, PLANES DE ESTUDIO, PROGRAMAS Y DEMÁS ELEMENTOS ACADÉMICOS QUE LA UNAM APRUEBE.
- D). QUE SE SOMETAN A LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA CORRESPONDIENTE Y CUBRAN LAS CUOTAS QUE LES FIJA LA UNAM, AL INICIARSE LOS TRÁMITES DE INCORPORACIÓN.

ARTICULO 8o.- LA SOLICITUD PARA INCORPORACIÓN DE ESTUDIOS DEBERÁ CONTENER TODOS LOS DATOS RELACIONADOS CON LA INSTITUCIÓN QUE LOS IMPARTE, INCLUYENDO INFORMACIÓN SOBRE CADA PROFESOR Y SOBRE LOS MEDIOS DE ENSEÑANZA (TALLERES, LABORATORIOS, BIBLIOTECAS, ETC.).

ARTICULO 9o.- LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS RECARARÁ Y COMPROBARÁ LOS DATOS QUE JUZQUE CONVENIENTES.

ARTICULO 10o.- LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS EMITIRÁ UN DICTAMEN SOBRE LA PROCEDENCIA O IMPROCEDENCIA DE LA INCORPORACIÓN, EL QUE SERÁ SOMETIDO A LA COMISIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS PARA LA RESOLUCIÓN CORRESPONDIENTE.

ARTICULO 11o.- LA INSTITUCIÓN QUE TENGA UN PLAN DE ESTUDIOS INCORPORADO DEBERÁ ENVIAR A LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS UNA LISTA DE LOS ALUMNOS QUE SIGUEN LA ENSEÑANZA INCORPORADA, CON LOS DOCUMENTOS QUE FIJEN LOS INSTRUCTIVOS CORRESPONDIENTES. ASIMISMO, RESERVARÁ UN MÍNIMO DE CINCO POR CIENTO DE SU MATRÍCULA, PARA ALUMNOS EXENTOS DE PAGO DE INSCRIPCIÓN Y COLEGIATURA, QUE SERÁN SELECCIONADOS POR LA UNAM.

ARTICULO 12o.- EL CONTROL DE APROVECHAMIENTO DE LOS ALUMNOS Y LOS DEMÁS REQUISITOS ESCOLARES QUE SE EXIJAN A LOS ALUMNOS QUE CURSAN ENSEÑANZAS INCORPORADAS, SERÁN LOS MISMOS QUE LA UNAM TENGA ESTABLECIDOS PARA SUS PROPIOS ESTUDIANTES.

ARTICULO 13o.- LA UNAM, POR CONDUCTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, VIGILARÁ EN LAS ESCUELAS Y UNIVERSIDADES QUE TENGAN ESTUDIOS INCORPORADOS, EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES, NORMAS Y REGLAMENTOS UNIVERSITARIOS EN LO APLICABLE, POR MEDIO DE INSPECTORES.

ARTICULO 14o.- LOS INSPECTORES PARTICIPARÁN EN LAS PRUEBAS Y EXÁMENES Y SU INTERVENCIÓN VERSARÁ SOBRE LA IDENTIDAD DEL SUS--TENTANTE, LA CALIDAD DEL EXAMEN, LA PRESENCIA DE LOS SINODALES APROBADOS Y DEMÁS ELEMENTOS ACADÉMICOS PREVIAMENTE AUTORIZA--DOS.

ARTICULO 15o.- LOS DIRECTORES DEBERÁN PROFESAR EN SU INSTITU--CIÓN CUANDO MENOS UNA MATERIA DE LAS ENSEÑANZAS INCORPORADAS.

ARTICULO 16o.- LOS EXÁMENES PROFESIONALES O DE GRADO SE EFEC--TUARÁN CON LOS REQUISITOS QUE LA UNAM ESTABLEZCA Y CON LA PRESENCIA DE UN INSPECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORA--CIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS.

ARTICULO 17o.- LAS VIOLACIONES A ESTE REGLAMENTO, NORMAS Y DIS--POSICIONES UNIVERSITARIAS POR LAS INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS SERÁN SANCIONADAS CON EXTRAÑAMIENTO, SANCIÓN PECU--NIARIA O CANCELACIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE LOS ESTUDIOS, SE--GÚN LA GRAVEDAD DEL CASO.

ARTICULO 18o.- LOS PROFESORES QUE HAYAN SIDO AUTORIZADOS PARA IMPARTIR CLASES EN INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS, NO PODRÁN SER SUSTITUIDOS SIN EL CONSENTIMIENTO DE LA UNAM.

ARTICULO 19o.- LA INICIACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES A UNA SOLICITUD DE INCORPORACIÓN, NO CONFIERE NINGÚN DERECHO O PRERROGATIVA. LA DECLARACIÓN LEGAL DE INCORPORACIÓN CONCEDE LOS DERECHOS Y ATRIBUYE LAS OBLIGACIONES QUE SEÑALA ESTE REGLAMENTO; PERO LA UNIVERSIDAD EN CUALQUIER MOMENTO Y SIN NECESIDAD DE EXPRESAR LA CAUSA, PUEDE CANCELAR LA INCORPORACIÓN.

TRANSITORIOS.

PRIMERO.- EL PRESENTE REGLAMENTO ENTRARÁ EN VIGOR EL DÍA 1o. DE ENERO DE 1967.

SEGUNDO.- ESTE REGLAMENTO DEROGA TODAS LAS DISPOSICIONES QUE ANTERIORMENTE EXISTÍAN SOBRE LA MATERIA.

TERCERO.- A PARTIR DEL 1o. DE ENERO SE CREARÁ LA DIRECCIÓN GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, QUE QUEDARÁ INTEGRADA POR LA ACTUAL DIRECCIÓN GENERAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS INCORPORADAS Y EL ACTUAL DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ESCOLARES.

A N E X O 2

DISPOSICIONES SOBRE REVALIDACION

61

CAPITULO VII

DE LA REVALIDACION

96. LA DGIRE ES LA ÚNICA DEPENDENCIA DE LA UNAM QUE OTORGA VALIDEZ, PARA FINES ACADÉMICOS, A LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN OTRAS INSTITUCIONES, NACIONALES O DEL EXTRANJERO, PREVIO ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS Y CON BASE EN CONVENIOS ESTABLECIDOS Y/O ACUERDOS DE LA COMISIÓN DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS.
97. LAS REVALIDACIONES PUEDEN SER GLOBALES O PARCIALES. LA REVALIDACIÓN GLOBAL SE OTORGARÁ CUANDO LOS ESTUDIOS COMPRENDAN UN CICLO ESCOLAR COMPLETO DE LOS NIVELES MEDIO, MEDIO SUPERIOR, LICENCIATURA O POSGRADO.

LA REVALIDACIÓN PARCIAL DÁ VALIDEZ A LAS ASIGNATURAS QUE TIENEN EQUIVALENCIA CON LOS PLANES DE ESTUDIOS DE LA UNAM.

98. LA UNAM CONVALIDA GLOBALMENTE LOS ESTUDIOS DE NIVEL MEDIO Y MEDIO SUPERIOR REALIZADOS DENTRO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

PODRÁ CONVALIDARSE CADA AÑO CURSADO EN SECUNDARIA SISTEMA SEP, CUANDO EL ALUMNO SEA REGULAR. EN CASO DE ESTUDIOS DE TELESECUNDARIA O REALIZADOS EN SISTEMA ABIERTO, LA CONVALIDACIÓN SÓLO PODRÁ EFECTUARSE AL FINALIZAR EL CICLO.

SE ACEPTARÁN REVALIDACIONES POR AÑO EMITIDAS POR LA SEP EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR, ÚNICAMENTE EN LOS CASOS DE ALUMNOS QUE HAYAN REALIZADO ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO Y QUE DEPENDAN DE FUNCIONARIOS DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO. EN ESTE CASO LOS ALUMNOS DEBERÁN PRESENTAR ADEMÁS DEL OFICIO DE REVALIDACIÓN UN OFICIO DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES EN EL QUE SE SEÑALE EL PUESTO QUE OCUPABA LA PERSONA DE LA QUE DEPENDE EL ALUMNO.

99. LAS INSTITUCIONES SOLICITARÁN EN LA SUBDIRECCIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, EN LAS FECHAS ESTABLECIDAS, LOS DICTÁMENES DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS PARA LOS ALUMNOS ASPIRANTES A INGRESAR AL PLANTEL Y DEBERÁN ANEXAR LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN LOS ANEXOS 26-A, 26-B, 26-C, 26-D, 26-E, SEGÚN EL CASO.

LOS CERTIFICADOS DE ESTUDIOS NACIONALES, EXPEDIDOS POR ALGUNA INSTITUCIÓN DISTINTA A LA SEP DEBERÁN ESTAR DEBIDAMENTE LEGALIZADOS. (ANEXO 30).

100. EN CASO DE UNA REVALIDACIÓN PARCIAL LA SUBDIRECCIÓN DE REVALIDACIÓN SEÑALARÁ LAS ASIGNATURAS QUE EL ALUMNO PUEDA ACREDITAR MEDIANTE EXAMEN EN EL DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN ANTES DEL INICIO DEL AÑO ESCOLAR, A FIN DE QUE NO SE VEA AFECTADO POR LOS ARTÍCULOS 77 Y 78 DE ESTE MANUAL. (ANEXO 31).

101. TODOS LOS ALUMNOS CON ESTUDIOS EN PAÍSES DE HABLA NO HISPANA Y CUYA LENGUA MATERNA NO SEA EL ESPAÑOL, ADEMÁS DE LA REVALIDACIÓN DE SUS ESTUDIOS, DEBERÁN ACREDITAR, ANTES DE SU INSCRIPCIÓN, UN EXAMEN DEL IDIOMA ESPAÑOL. LOS ASPIRANTES A INGRESAR

A NIVEL MEDIO O MEDIO SUPERIOR PRESENTARÁN DICHO EXAMEN EN EL DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LA DGIRE. LOS ASPIRANTES A INGRESAR AL NIVEL DE LICENCIATURA PRESENTARÁN EXAMEN EN EL CENTRO DE ENSEÑANZA PARA EXTRANJEROS DE LA UNAM.

102. LOS ALUMNOS CON ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO QUE INGRESEN EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DEBERÁN ACREDITAR, DURANTE EL PRIMER AÑO DE ESTUDIOS, LAS ASIGNATURAS DE CIVISMO II, HISTORIA DE MÉXICO I Y LENGUA Y LITERATURA ESPAÑOLA III. PRESENTARÁN LOS EXÁMENES EN EL DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE LA DGIRE.

LAS REVALIDACIONES EXPEDIDAS POR LA SEP NO EXIMEN AL ALUMNO DE LA ACREDITACIÓN DE ESTAS ASIGNATURAS.

103. LOS ALUMNOS CON ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO QUE INGRESEN EN EL NIVEL DE LICENCIATURA, DEBERÁN ACREDITAR EN EL CENTRO DE ENSEÑANZA PARA EXTRANJEROS, DURANTE EL PRIMER AÑO DE ESTUDIOS PROFESIONALES, LAS ASIGNATURAS DE HISTORIA DE MÉXICO, GEOGRAFÍA DE MÉXICO Y ORGANIZACIÓN POLÍTICA DEL ESTADO MEXICANO. ESTAS ASIGNATURAS PODRÁN ACREDITARSE MEDIANTE SISTEMA ESCOLARIZADO, SISTEMA ABIERTO O EXÁMENES EXTRAORDINARIOS.

104. LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA NORMAL O DE VOCACIONAL QUE DESEEN INGRESAR A ESCUELAS DEL SISTEMA INCORPORADO A NIVEL LICENCIATURA, DEBERÁN ACREDITAR, ANTES DE SU INSCRIPCIÓN, LAS ASIGNATURAS SEÑALADAS POR LOS H. CONSEJOS TÉCNICOS DE CADA FACULTAD O ESCUELA. (ANEXO 32).

LA INSTITUCIÓN DEBERÁ PRESENTAR EN LA SUBDIRECCIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS LA DOCUMENTACIÓN SEÑALADA EN EL ANEXO 33.

105. LOS ALUMNOS CON ESTUDIOS DE NIVEL LICENCIATURA INICIADOS EN INSTITUCIONES AJENAS A LA UNAM, NACIONALES O DEL EXTRANJERO, QUE DESEEN INGRESAR A INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM, DEBERÁN SOLICITAR EL TRÁMITE DE REVALIDACIÓN, A TRAVÉS DE LA INSTITUCIÓN EN LA SUBDIRECCIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS. EN NINGÚN CASO SERÁ POSIBLE REVALIDAR MÁS DEL 40% DEL TOTAL DE CRÉDITOS DE LA CARRERA.

ANTES DEL INICIO DEL AÑO ESCOLAR LA INSTITUCIÓN, PRESENTARÁ LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN EL ANEXO 26-C.

106. LOS MAESTROS QUE HAYAN REALIZADO SUS ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO Y SOLICITEN IMPARTIR CÁTEDRA EN INSTITUCIONES CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM, DEBERÁN PRESENTAR EN LA SUBDIRECCIÓN DE REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN EL ANEXO 23.