

2éje.

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1988-1993

" EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DELIMITACION DE FUNCIONES
PARA EL EXITO DE UN PROGRAMA DE APOYO A LA FORMACION
Y SUPERACION DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNAM "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
AMELIA GABRIELA MENENDEZ HERNANDEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. LAURA MARIA ALLERA MERCADILLO

MEXICO, D.F.

1994

**TESIS CON
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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

además de algunas otras cosas, el logro de esta meta

A MI MAMA

mi mejor amiga, por su apoyo y su cariño
le dedico todos mis esfuerzos y en especial esta tesis

A MI TIA MO, A MI TIO NACHO Y MI PRIMO LUIS ANTONIO

A EMILIO

por su apoyo, cariño y paciencia que ayudaron
a que la flor diera frutos

A LA U.N.A.M.

muy en especial al Dr. Guillermo Aguilar Sahagún,
a la I.Q. Susana Ramírez Ruiz-Esparza y al Fís. Jorge Andrade Herrera

A LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Al Dr. Sergio Chavarría y Aldana, a la Lic. Laura María Allera Mercadillo,
a mis maestros y compañeros

INTRODUCCION

CAPITULO 1

ADMINISTRACION

Introducción	1
1.1 Diferentes definiciones de Administración.....	1
1.2 Aportaciones de Autores Mexicanos a la Administración	3
1.3 Clasificación de las Escuelas de Administración	5
1.3.1 Escuela de la Administración Científica	5
1.3.1.1 Frederick Winslow Taylor	6
1.3.1.2 Henry Fayol	7
1.3.2 Escuela de la Administración con base en la Ingeniería	9
1.3.2.1 Henry L. Gantt	9
1.3.3 Escuela de la Administración con base en las Relaciones Humanas	9
1.3.3.1 Chester I. Barnard	10
1.3.3.2 Elton Mayo	10
1.3.3.3 Douglas McGregor	11
1.3.3.4 William G. Ouchi	12
1.3.4 Escuela de la Administración con base en la Sistematización.....	13
1.3.4.1 Charles Babbage	13
1.3.5 Escuela de la Administración Empírica	14
1.3.5.1 Peter F. Drucker	14
1.3.5.2 Ernest Dale	15
1.3.6 Escuela de la Administración con base en la Investigación de Operaciones	16
1.3.6.1 Igor H. Ansoff, Leonard Ackoff y West Churchman.....	16
1.3.7 Escuela de la Administración de Sistemas	16
1.3.7.1 Enfoque de Sistemas	17
1.3.7.2 Enfoque de Contingencias	17
1.4 El Proceso Administrativo	18
1.5 Cuadro sobre las Etapas Específicas de la Administración según Reyes Ponce	19
1.5.1 Elementos de la Fase Mecánica del Proceso Administrativo	20
1.5.1.1 Previsión	20

1.5.1.2 Planeación	21
1.5.1.3 Organización	22
1.5.2 Elementos de la Fase Dinámica del Proceso	
Administrativo	24
1.5.2.1 Integración	24
1.5.2.2 Dirección	25
1.5.2.3 Control	27
1.5.3 Resumen	29
Referencias Bibliográficas	30

CAPITULO 2

LA ORGANIZACION Y EL RECURSO HUMANO

Introducción	32
2.1 Definición de organización	32
2.2 Por qué se necesitan las organizaciones	32
2.2.1 Naturaleza de las organizaciones	33
2.2.2 Clasificación de las organizaciones	34
2.3 Problemas y funciones similares entre las organizaciones lucrativas y no lucrativas.....	35
2.4 Definición de Burocracia	36
2.4.1 El enfoque burocrático de la organización	37
2.4.2 Aspecto positivo de la burocracia	37
2.4.3 Aspecto negativo de la burocracia	37
2.4.4 El ideal Burocrático	37
2.5 Concepto de Empresa	38
2.5.1 Clasificación de las empresas según su actividad o giro	40
2.5.2 Clasificación de las empresas según el origen del capital	41
2.6 Areas básicas de una empresa	42
2.7 Clasificación de los recursos de las empresas	43
2.7.1 Administración de Recursos Humanos	44

2.7.2	Objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos	44
2.7.3	El área de Recursos Humanos como subsistema principal de las organizaciones	45
2.7.4	La efectividad de la Administración de Recursos Humanos	45
2.7.5	Aspectos que debe tomar en cuenta la Administración de Recursos Humanos	46
2.7.6	Problemas más frecuentes que obstaculizan una buena Administración de Recursos Humanos	47
2.8	Surgimiento del Departamento de Personal	47
2.8.1	El papel que desempeña el Departamento de Recursos Humanos	47
2.8.2	Personal con el que ha de reportarse el ejecutivo de personal	48
2.8.3	Interés por la conducta del empleado	48
2.9	Cuadro sobre la funciones principales del responsable de personal	49
2.9.1	Contratación y Empleo	50
2.9.2	Sueldos y Salarios	52
2.9.2.1	La motivación del personal	53
2.9.3	Planeación de Recursos Humanos	56
	Referencias Bibliográficas	59

CAPITULO 3

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.1	Historia	60
3.2	Diferentes definiciones de Manual	60
3.3	Diversos tipos de Manuales	61
3.4	Clasificación de los Manuales de acuerdo a su contenido	62
3.4.1	Manuales de la Historia de la Empresa	62
3.4.2	Manuales de la Organización de la Empresa	62

3.4.2.1	Aspectos principales de los Manuales de Organización	63
3.4.2.2	Contenido de los Manuales de Organización	64
3.4.2.3	Aspectos complementarios que deberán contener los Manuales de Organización ...	64
3.4.3	Manuales de Políticas de la Empresa	64
3.4.4	Manuales de Procedimientos de la Empresa	65
3.4.4.1	Aspectos sobre los cuales hace referencia un Manual de Procedimientos	67
3.4.4.2	Contenido más común dentro de los Manuales de Procedimientos	67
3.4.5	Manuales Departamentales de la Empresa	68
3.4.5.1	Ventajas de los Manuales Departamentales de la Empresa	68
3.4.5.2	Manuales Interdepartamentales de la Empresa	68
3.4.6	Manuales de Contenido Múltiple de la Empresa ...	68
3.4.7	Manuales de Técnicas de la Empresa	69
3.5	Clasificación de los Manuales de acuerdo al área de actividad	69
3.5.1	Manuales de Ventas de la Empresa	69
3.5.2	Manuales de Producción o Ingeniería de la Empresa	70
3.5.3	Manuales de Finanzas de la Empresa	70
3.5.4	Manuales de Personal de la Empresa	70
3.5.4.1	Manuales para Personal en General	70
3.5.4.2	Manuales para los Supervisores	70
3.5.4.3	Manuales para Personal del Departamento o Unidad de Personal	71
3.5.5	Manuales de Otras Funciones de la Empresa	71
3.5.6	Manuales Generales de la Empresa	71
3.6	Utilidad de los Manuales	72
3.7	Formato e índice de los Manuales	72
3.8	Objetivo que persiguen los Manuales	72
3.9	Diferentes ventajas de los Manuales	73
3.9.1	Ventajas del empleo de diagramas	73
3.9.2	Ventajas de los Manuales en cuanto al contenido de su información	73

3.9.3 Ventajas de los Manuales en cuanto al cumplimiento de las normas y rutinas de trabajo	74
3.10 Redacción y contenido del texto	74
3.11 Los diagramas	75
3.11.1 Los diagramas administrativos como modelos gráficos	76
3.11.2 Ventajas de los modelos gráficos o diagramas	76
3.12 La importancia de la introducción dentro de los Manuales de Procedimiento	77
3.13 Aspectos generales de los Manuales de Procedimientos	77
3.14 Autorización del Manual	78
3.15 Aspectos sobre la edición y distribución del Manual	79
3.16 Revisión del Manual	79
3.17 Forma de registrar los cambios al Manual	80
Referencias Bibliográficas	81

CAPITULO 4

ANTECEDENTES Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE BECAS AL EXTRANJERO

4.1 La Dirección General de Asuntos del Personal Académico, funciones y programas a su cargo	83
4.2 Antecedentes de la administración del Programa de Becas	84
4.3 Descripción del Programa de Becas	86
4.3.1 Organos del Programa de Becas	86
4.3.2 Aspectos generales sobre las becas	88
4.4 Estructura de la Subdirección de Formación Académica	90

4.4.1 Funciones del Departamento de Becas	92
4.4.2 Jefatura de Becas al Extranjero	93
4.5 Programa de Becas para realizar Estudios de Posgrado en el Extranjero	94
4.6 Programa de Becas Nacionales	95
4.7 Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero	96
4.7.1 Descripción General	97
4.7.2 Contenido	99
4.8 Formación y superación del Personal Académico a través del programa de Becas al Extranjero	101
Referencias Bibliográficas	102

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Introducción.....	103
5.1 Características de la Investigación	103
5.2 Presentación de Resultados relativos a la variable independiente: Administración del programa de becas Obtenidos del cuestionario aplicado al Jefe y Técnicos comparados con el Manual de Procedimientos.....	104
5.3 Presentación de Resultados relativos a la Variable Dependiente: Formación del Personal Académico Obtenidos del cuestionario aplicado a Becarios.....	127
5.4 Presentación de resultados relativos a la Variable Dependiente: Optimización de Recursos Económicos Obtenidos del cuestionario aplicado a Exbecarios.....	151

5.4.1 Entrevistas aplicadas a exbecarios apoyados por la DGAPA-UNAM	173
5.4.2 Estadísticas de los informes del Rector	178
5.5 Análisis de Resultados	190
5.5.1 Análisis Global del Cuadro sobre las respuestas del Jefe, Técnicos y Manual.....	190
5.5.2 Análisis de las observaciones hechas en la reunión de becarios	192
5.5.3 Análisis de los Informes del Rector	193
5.5.4 Análisis de las opiniones de las entrevistas a exbecarios	194
CONCLUSIONES	196
RECOMENDACIONES	199
BIBLIOGRAFIA	203
ANEXOS	

CAPITULO 1
ADMINISTRACION

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

La razón de la existencia de la Universidad Nacional Autónoma de México es su vida académica, por ende, todas sus funciones y servicios de apoyo deben orientarse en esa dirección, a esto se debe la existencia de varias instancias para llevar a cabo la administración de su academización; dentro de tal rubro se incluye a la Dirección General de Asuntos del Personal Académico con el propósito fundamental de impulsar la superación del personal académico de esta universidad.

Actualmente tiene a su cargo la coordinación y desarrollo de todos aquellos programas encaminados hacia dicho objetivo, entre los que se encuentra el Programa de Becas al Extranjero el cual se ha seleccionado para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, siendo este el tema central a tratar.

El marco teórico es un elemento primordial para sustentar los problemas detectados en la investigación, y reúne las siguientes características: El primer capítulo "Administración" da una visión general sobre lo que esta disciplina se refiere con definiciones, diferentes autores, las escuelas y el proceso administrativo de la misma; el segundo capítulo "La Organización y el Recurso Humano" va de lo general a lo particular, describe a las organizaciones de las cuales se desprenden las empresas y dentro de estas se describe el departamento de personal y sus funciones principales; el tercer capítulo "Los Manuales de Procedimientos" explica los diferentes tipos, clasificación y características principales; el cuarto capítulo "Antecedentes y Administración del Programa de Becas al Extranjero" describe lo referente al departamento encargado de dicho programa, descripción del mismo, y el manual de procedimientos; el quinto capítulo "Desarrollo de la Investigación", presenta las características de la misma, los resultados obtenidos de las diferentes variables y el análisis de los mismos.

La razón de esta investigación es analizar el proceso administrativo que se piensa no está cumpliendo con las necesidades de dicho programa ya que en el momento actual, en el área investigada se vienen presentando problemas derivados de la existencia de una planeación inadecuada sobre la automatización de los procesos que se llevan a cabo mediante la implantación de la informática, ocasionando que

a la fecha la delimitación de funciones aún no esté plenamente definida; el Manual de Procedimientos no satisface las demandas actuales, lo que afecta tanto al personal que tiene a su cargo dicho programa como el servicio que se otorga a los usuarios, lo cual si no se corrige a tiempo y en vista de que la demanda de becas va en aumento, puede ocasionar que el personal académico vea reducida la gama de opciones las cuales están encaminadas hacia el fortalecimiento y estímulo del desempeño académico.

La importancia de la presente investigación deriva de la necesidad de que el proceso administrativo funcione eficientemente para que los recursos económicos que tiene destinados la UNAM para este programa sean optimizados adecuadamente, mediante la actualización del proceso administrativo, para el logro de la excelencia en la formación de recursos humanos, propiciando las condiciones para que los becarios consigan el éxito mediante la obtención del grado su reubicación a su regreso dentro de la planta académica de la UNAM, así como la retroalimentación del conocimiento adquirido a la UNAM y al país en general.

Si dicho proceso no es actualizado los perjuicios a largo plazo ocasionarán duplicidad de trabajo debido al incremento de becarios, se verá obstaculizada la renovación de profesores e investigadores y se dará el estancamiento del proceso administrativo.

Dentro de los beneficios que se obtendrían cabría mencionar los siguientes: fluidez en cuanto al servicio que se brinda a los becarios; un mayor desarrollo en cuanto a la investigación que es uno de los principales motores de la actividad universitaria; la agilización y mejoramiento del proceso administrativo para el otorgamiento de becas y la recuperación de exbecarios que exige una mejor comunicación con los becarios, subcomités y asesores; una disminución de quejas sobre el servicio que se brinda a los becarios y un seguimiento de becarios eficiente.

El objetivo general que se plantea es "Analizar el proceso administrativo que se realiza actualmente en la Jefatura de Becas al Extranjero" y los objetivos específicos son el "Detectar las funciones de cada uno de los integrantes de la jefatura que administra el Programa de Becas al Extranjero", "Revisar los procedimientos administrativos para el otorgamiento de becas" y "Optimizar el Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero"

La hipótesis que se trata de probar a lo largo de esta investigación es "La adecuada administración del Programa de Becas contribuya al éxito en la formación y superación del personal académico y a la optimización de los recursos económicos", en la que la variable independiente es la "Administración del Programa de Becas" y las variables dependientes son la "Formación y superación del personal académico" y la "Optimización de recursos económicos".

El tipo de investigación es aplicada o utilitaria ya que con la información obtenida se pretende aportar soluciones concretas al problema planteado; es de tipo exploratorio porque se trata de una investigación reciente sobre el tema y descriptiva ya que se hace un relato de lo que está ocurriendo, llegando al nivel explicativo en donde se observan las causas de lo que está ocurriendo y se proponen alternativas de solución, utilizando el método genético el cual nos permite analizar las causas del problema.

La investigación se desarrolló con dos modalidades; por un lado se trata de una investigación documental que se llevó a cabo en bibliotecas mediante la cual se conformó parte del marco teórico y documentos, informes del Rector, archivos, estadísticas, manuales y folletos de la DGAPA y por otro lado se hizo una investigación de campo utilizando cuestionarios como herramienta principal, aplicados a una muestra del personal de la Jefatura de Becas al Extranjero, otro cuestionario aplicado a los becarios y otro a los exbecarios y como fuente complementaria se utilizó la entrevista.

La operacionalización del universo se llevó a cabo mediante una pequeña muestra del personal ya que éste es muy reducido; la muestra de becarios y exbecarios se dio según el número de becarios al que se tuvo acceso.

Los problemas que se enfrentaron para llevar a cabo la investigación fueron en orden de importancia: se dio un cambio de la dirección en la dependencia lo que obstaculizó la misma, en cuanto al tiempo en que se tuvo para aplicar los cuestionarios a becarios y exbecarios que fue mínimo, así como el que se dio para la aplicación de los mismos al personal de la dependencia que siempre tiene mucha carga de trabajo y se duplicó por el cambio de dirección; el acceso a los archivos y al personal de la dependencia para la

obtención de todo tipo de información paso de ser parcial hasta nulificarse.

Las limitaciones que se presentaron fueron con el personal de la dependencia ya que como se trataba de un cambio en la dirección no estaban abiertos temiendo que la información que se obtuviese les fuese desfavorable en cualquier sentido, por lo mismo tenían mucha carga de trabajo lo cual únicamente permitió llevar a cabo entrevistas esporádicas.

Los cambios que se hicieron al proyecto original no afectaron ya que inicialmente se pidió el acceso al departamento de personal el cual fue negado debido a la delicadeza de la información en ese momento en cuanto a ascensos y despidos del personal, así que la única opción era el Programa de Becas al Extranjero que se eligió por conveniencia ya que el acceso al mismo era el que ofrecía las mayores ventajas.

ADMINISTRACION

INTRODUCCION

Para dar inicio al presente capítulo se hará una breve presentación de algunas definiciones de administración, seguida de las aportaciones de autores mexicanos a la misma, para conocer el enfoque que se le da a la administración en México.

Se presentará una clasificación de las Escuelas de la Administración; como la Científica, con base en la Ingeniería, en las Relaciones Humanas, en la Sistematización, Escuela de la Administración Empírica, con base en las Matemáticas, hasta llegar a la Administración Actual, donde se señalará el Enfoque de Sistemas y Contingencias las cuales presentan una interrelación entre sí que les permite complementarse.

Para finalizar se mencionará el Proceso Administrativo, su clasificación de acuerdo a sus elementos, etapas y principios ya que en toda organización intervienen y su combinación para el logro de propósitos específicos en la administración práctica en sí; se presentará también un breve resumen que concluye el presente capítulo.

Para comprender mejor el propósito del presente capítulo se consideró que se podría dar inicio presentando algunas definiciones de administración.

1.1 DIFERENTES DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

En este apartado se presentan algunas definiciones de administración para así poder precisar mejor su concepto.

- DEFINICION ETIMOLOGICA DE ADMINISTRACION

"La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función -, "minister" expresa precisamente lo contrario:

subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro."(1)

La etimología de la "administración", nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, o de un servicio que se presta. Las palabras principales son Servicio y Subordinación.

- DEFINICION DE ADMINISTRACION SEGUN EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Es conveniente verificar el contenido idiomático del término "administración" que según este diccionario "es la acción de administrar", el empleo del administrador", y define al administrador como: "el que administra bienes" y especifica como sinónimos de administración "gobernar, regir, cuidar." (2)

- DEFINICION DE ADMINISTRACION DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales , por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano .(3)

- DEFINICION DE ADMINISTRACION SEGUN AGUSTIN REYES PONCE:

"Administración es la técnica de la coordinación, que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa."(4)

De lo anterior se observa que toda definición de administración dejará entrever los siguientes aspectos:

- La administración es aplicable a todo aquello que implique una organización, ya sea económica, cultural, política, social; grande o pequeña (existen diferentes criterios para esta clasificación ya sea por el capital, el número de trabajadores, etc.), ya sea pública o privada, buscando siempre la consecución de un objetivo común y será un aspecto interrelacionante entre el o los patrones y el o los trabajadores.
- La base primordial será la aplicación de un proceso administrativo en el cual, en ocasiones se omiten o no algunos de los elementos que a continuación se mencionan:

Previsión, planeación , organización, integración, dirección y control.

- Con respecto a la bibliografía , autores y procedimientos existentes se observó que la administración en México tiene gran influencia estadounidense ya que de este país se tomaron las bases para el florecimiento de la administración.

La administración es un conjunto de conocimientos llevados a la práctica mediante distintos procedimientos de operación cuyo fin será obtener la mayor eficiencia posible en cuanto a las distintas áreas que conforman a una organización para la consecución del objetivo común.

Dada la afirmación hecha en el penúltimo párrafo, se considera importante hacer mención sobre algunas aportaciones hechas por autores mexicanos para conocer el enfoque que ellos le dan a la administración mexicana.

1.2 APORTACIONES DE AUTORES MEXICANOS A LA ADMINISTRACION

Para comprender mejor la administración en México se hará mención de las aportaciones hechas por los autores mexicanos que se consideraron de mayor importancia, los cuales se presentan a continuación:

- AGUSTIN REYES PONCE

Ha sido director y profesor de diversas universidades en México y consultor de muchas empresas.

"Sus obras son:

- Administración de Empresas
- Análisis de Puestos
- Administración de Personal
- Administración por Objetivos"(5)

Su obra tiene influencia de la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol, con influencia de Koontz y O'Donnell.

"Divide al proceso administrativo en:

Etapa Mecánica

- Previsión
- Planeación
- Organización

Etapa Dinámica

- Integración
- Dirección
- Control"(6)

Considera de especial importancia la administración de personal, sobre todo en el análisis y valuación de puestos, la calificación de méritos y la administración de sueldos y salarios.

- ISAAC GUZMAN VALDIVIA

Es otro autor Mexicano, fue de los primeros que tuvieron su formación en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de la Universidad Iberoamericana.

"Sus obras son:

- La Ciencia de la Administración
- Problemas de la Administración de Empresas
- Reflexiones sobre la Administración
- Sociología Industrial
- Humanismo Trascendental y Desarrollo"

Para él la administración es: "Una ciencia normativa de la dirección de grupos humanos."(7)

Divide al proceso administrativo en:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Fue director de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM .

"Sus obras más importantes son:

- El Proceso Administrativo
- Auditoría Administrativa"(8)

Es un autor que ha influido en México porque sus obras se difundieron en la época en que fue Director. Pretende terminar con los esquemas tradicionales de estudios de la Administración y del Proceso Administrativo.

Divide al Proceso Administrativo en:

- Planeación
- Implementación
- Control

- FRANCISCO LARIS CABILLAS

Es contador Público y Licenciado en Administración de Empresas, graduado en Harvard en Ciencias Administrativas. Escribió el libro "Administración Integral" (9)

Divide al proceso administrativo en:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

A continuación se presenta la forma en la cual se clasifica a la administración en diferentes escuelas.

1.3 CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION

Las escuelas de la administración son las diferentes corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; su estudio es de trascendental importancia ya que constituyen una herramienta para aclarar el concepto y aplicación de lo que es en sí, el proceso administrativo; a continuación se hace una breve descripción de las mismas.

1.3.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Se ha designado a la época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a finales del siglo pasado y a principios de este, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente por el fenómeno de la producción en enormes cantidades o masiva; a continuación se hace una breve descripción de los autores más importantes.

1.3.1.1 FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Para 1900, Taylor, quien fue maestro de Fayol, da origen a la Administración Científica; algunos autores lo llaman el padre de la Administración Científica, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano.

Para Taylor las tareas tienen un enfoque que va desde el taller hacia la gerencia; afirma que la administración consta de varios principios que se llevan a cabo en todas las organizaciones y concluye que la administración es universal.

Dentro de sus publicaciones principales se encuentran:

"Principios de Administración Científica"
"Fundamentos de la Administración Científica" (10)

Las aportaciones más importantes que hizo a la administración se describen a continuación:

- Los Principios Administrativos que a continuación se describen:

- * Tiempos y movimientos del trabajo:
Son estudios sobre un análisis escrupuloso del tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.
- * Selección de obreros:
Le dio importancia ya que su preparación debería ir enfocada hacia sus habilidades y potencial de aprendizaje.
- * La colaboración en la Administración:
Esta estaba dada por los obreros para que el sistema científico de administración surgiese efecto, correspondiendo con la colaboración y no el individualismo; la armonía y no la discordia.
- * La responsabilidad compartida
Se procura hacer una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección.

- Los Mecanismos Administrativos que son:

- * Estudio del trabajo a través de tiempos y movimientos
- * Supervisión según la línea funcional establecida
- * Establecimiento de un Departamento de Planificación
- * El principio de excepción o de atención a los asuntos que desvían las tareas de lo planeado
- * El uso de reglas de cálculo para el ahorro del mayor tiempo posible
- * Las tarjetas de instrucción para trabajadores

- * La bonificación por tarea exitosa, es decir, pago de incentivos por tarifas diferenciadas
- * La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios
- * El establecimiento de un sistema de rutas de producción
- * El uso de un sistema de costos.

Su principal contribución fue mostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento de los tiempos y movimientos.

1.3.1.2 HENRY FAYOL (1841-1925)

Es considerado al igual que Taylor como un de los iniciadores de la administración; era Ingeniero y para muchos autores también es considerado como el padre de la administración; para 1916 da a conocer Los Principios de Administración, que se describirán más adelante.

Para Fayol las tareas tienen un enfoque que va desde la dirección general hasta el taller; él postula la importancia de la habilidad del gerente la cual se acentúa con las relaciones que surgen de la cadena de mando.

Sus publicaciones principales son las siguientes:

- "Principios de Administración General"
- "Teoría General del Estado" (11)

Algunas conferencias de gran trascendencia son:

- "La organización administrativa"
- "La importancia de la función administrativa"

Las aportaciones más importantes que hizo a la administración son:

- La Universalidad de la Teoría Administrativa.-
Fayol señala que la Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a todo tipo de actividad que se realice en grupos, ya sea en la casa, los negocios, el gobierno y por consiguiente concluye que la Administración es Universal.

- El proceso Administrativo que dividió en:
 - * Previsión o planeación
 - * Organización
 - * Dirección
 - * Coordinación
 - * Control

- Los Principios Generales de Administración que se describen a continuación:
 - * División del trabajo
 - * Autoridad y responsabilidad
 - * Disciplina
 - * Unidad de mando
 - * Unidad de dirección
 - * Subordinación del interés individual al general
 - * Remuneración al personal
 - * Centralización
 - * Jerarquización o cadena de mando
 - * Orden
 - * Equidad
 - * Estabilidad en la conservación del personal
 - * Iniciativa
 - * Espíritu de grupo

- Importancia de la enseñanza de la Administración en las escuelas y universidades.

- Las áreas funcionales en las organizaciones que se describen a continuación:
 - * Técnicas o de producción
 - * Comerciales o de venta
 - * Financieras o de tesorería
 - * Contabilidad o de registro
 - * Seguridad
 - * Administrativas (anteriormente descritas como proceso administrativo)

- El perfil de las habilidades de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos que describe en seis diferentes funciones que son:
 - * Cualidades físicas; salud, vigor y habilidad
 - * Cualidades mentales; inteligencia, juicio
 - * Cualidades morales
 - * Cultura general

- * Conocimientos especiales
- * Experiencia

Su influencia en la teoría administrativa ha sido sin duda enorme, pues hasta la fecha, su proceso administrativo y sus principios son aceptados universalmente.

1.3.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CON BASE EN LA INGENIERIA

A esta corriente se le ha llamado así, por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero; a continuación se presenta el autor que se consideró mas importante.

1.3.2.1 HENRY L. GANTT

También desarrolló métodos de adiestramiento de obreros, para formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar actividades.

En el mismo año, este ingeniero, diseñó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el supervisor y el trabajador, que representó mediante la "Gráfica de Gantt", también llamada "Gráfica de Balance Diario"; esta trataba sobre los métodos de adiestramiento de obreros, para formarlos profesionalmente, en la cual planeaba y controlaba los tiempos en que se debían efectuar las actividades de un programa, representadas mediante barras. (12)

Gantt prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida, para lo que estableció un sistema de remuneración a los obreros.

1.3.3 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CON BASE EN LAS RELACIONES HUMANAS

Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas, la que le da una importancia fundamental al hombre y su conducta, trata de desarrollar un enfoque humano de la administración marcando todo lo contrario hacia el punto de vista del hombre-máquina de la

ingeniería, el cual se sustituye por el hombre que necesita un trato justo y digno.

Trata sobre la necesidad de mejorar las relaciones humanas aplicando las ciencias de la conducta, tales como la psicología.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se basan en esta escuela debido a que toda organización posee recursos humanos.

A continuación se presentarán los autores más relevantes de esta corriente:

1.3.3.1 CHESTER I. BARNARD

En 1938, establece la Teoría de la Organización, en base a los aspectos sociológicos y psicológicos de la administración y la necesidad de comunicación, analiza la necesidad de establecer incentivos y concluye que los aspectos que el ejecutivo debe vigilar son:

- "Meta u objetivo a obtener
- Entendimiento de los subordinados
- Capacidades
- Intereses del grupo"(13)

La contribución más importante de Barnard al pensamiento administrativo fue su teoría de autoridad; en este concepto demostró que los subordinados pueden frustrarse por ciertas características de autoridad con las cuales no estén de acuerdo.

Para él la organización es un sistema social y concluye que depende de la insistencia con que se tenga sobre este sistema el efecto positivo para lograr los objetivos de grupo y a la vez satisfacer las metas individuales.

Los estudios que realizó apoyaron la toma de decisiones ya que investigó la existencia de factores que no fuesen económicos, pero que influyen en dichas decisiones.

1.3.3.2 ELTON MAYO

En 1917, lleva a cabo sus estudios sobre las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador; lleva a cabo tres experimentos que son los siguientes:

- El primer experimento trata sobre "La participación" del obrero en su trabajo
- El segundo experimento trata sobre "La importancia de la comunicación y la entrevista en sí"
- El tercer experimento habla de "Los grupos informales" de trabajo. (14)

Dadas sus investigaciones concluye lo siguiente:

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento que se les otorga, al ser escuchados por la gerencia tanto como el hacerlos sentir que forman parte de un grupo de trabajo

Menciona por otro lado que el tipo de supervisores es vital para la eficiencia, así como la cohesión que se mantenga en el grupo la cual es muy importante en el desempeño del individuo en su trabajo.

Su aportación es asegurar la colaboración de los obreros en esta la industria de la producción en masa, donde la tecnología produce una desintegración social dentro y fuera de la industria.

1.3.3.3 DOUGLAS M. MCGREGOR

Su teoría se basa en la tesis de Abraham H. Maslow, sobre la "Jerarquía de las Motivaciones", que data del año de 1942, la cual trata la siguiente clasificación de necesidades del ser humano:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de afecto
- Necesidades de estima
- Necesidad de autorrealización

Mc Gregor en 1960, a partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de supervisores, la cual se basa en el enfoque que Taylor le dió a la administración:

TEORIA "X"

El supervisor pesimista, tradicional o tayloriano, con poca confianza en el trabajador, como partidario de esta teoría que dice:

- "El hombre medio es indolente por naturaleza
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan
- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas
- Por naturaleza, es reactivo al cambio
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo"

TEORIA "Y"

El otro supervisor es optimista, con confianza en buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas y dice:

- "El ser humano tiene iniciativa y es responsable
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes." (15)

Su aportación a la administración es que trata de lograr la autorrealización del ser humano en su trabajo otorgándole independencia desde el momento en que él fija sus propias metas de trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa.

1.3.3.4 WILLIAM G. OUCHI

La Administración japonesa es en donde se origina la "Teoría Z", Ouchi escribe un libro titulado "Teoría Z, Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés"; su obra trata sobre los estudios y experiencias que ha llevado a cabo en empresas japonesas, describe cómo el progreso económico y social de estas firmas se debe a la aplicación de la "Teoría Z". (16)

Esta teoría forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado del concepto que los gerentes en el Japón tienen de sus subordinados; la Teoría Z, plantea que se consigue una mayor productividad al hacer que los trabajadores se sientan parte de todo el proceso que se lleva a cabo en cualquier empresa a base de la confianza, la sutileza y la intimidad.

TEORIA "2"

Esta teoría surge en 1972 aproximadamente y contiene los siguientes puntos:

- "Se deben reconocer los trabajos bien hechos
- Mantener informados a los subordinados de los "por que" de las ordenes
- Estimular el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes
- Establecer un espíritu de gran familia
- Vender ideas
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres." (17)

En resumen, la "Teoría 2" implica un conjunto de valores humanos, tales como los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades sino algo más importante que es la autoestima entre los individuos que conforman a dicho grupo.

1.3.4 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CON BASE EN LA SISTEMATIZACION

Esta escuela se caracteriza por el funcionamiento de la administración mediante el uso de sistemas, el cual está utilizando como herramienta básica a la computadora, ya que a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes que integran al sistema, de una forma más rápida y eficaz.

A continuación se menciona el autor que se consideró de mayor trascendencia.

1.3.4.1 CHARLES BABBAGE (1792-1871)

Fue el iniciador de la computadora actual, avanzó el estado del cálculo al inventar una "máquina de diferencias", capaz de calcular tablas matemáticas. En 1834 mientras mejoraba la máquina anteriormente mencionada, concibió la idea de una "Máquina Analítica"; esta era en esencia una computadora de aplicación general. (18)

Los diseños de Babbage describían características de la computadora electrónica moderna, él mismo ya tenía ideas acerca de la memoria, las impresoras, la tarjeta perforada y el control secuencial de programas.

Su aportación a la administración fue la división por oficios, al utilizar artesanos especializados en productos completos y postuló las ventajas que tiene la división del trabajo.

1.3.5 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION EMPIRICA

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas.

Analiza la administración mediante el estudio de la experiencia aceptando los procedimientos que han dado buenos resultados en la práctica de los negocios, considerándolos adecuados; trata de generalizar cualquier método y sugiere simplificar al máximo cualquier tarea para el logro de resultados óptimos.

A continuación se presentan los autores que se consideraron de mayor importancia.

1.3.5.1 PETER F. DRUCKER

En el año de 1974 aproximadamente, difunde la Administración por Objetivos o "AxO"; en su libro "La Gerencia de Empresas" Drucker muestra su experiencia personal sin apegarse a alguna teoría específica.

Teoría de la Administración por Objetivos o AxO:
Generalidades:

- Objetivo:

" Es un propósito, una misión para un período de tiempo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas."

- Meta:

" Considera los puntos concretos, mesurables, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los objetivos."

Fundamentos:

- "Administración por Objetivos es una forma de pensar
- Coordinación de objetivos
- Deben ser cuantificables
- Redactados debidamente"

Clasificación de objetivos:

- "Por su origen y tiempo
- Por su jerarquía y función
- Del puesto
- De desarrollo personal." (19)

En la actualidad la Administración por Objetivos tiene una amplia utilización e independientemente del tipo de organización que se trate utiliza objetivos, estrategias y tácticas diferentes para cada caso en particular.

1.3.5.2 ERNEST DALE

En sus estudios analiza directamente la forma como se desarrollan los fenómenos administrativos en las empresas y hace mención sobre la influencia que adquieren las personas que ocupan puestos de asesoría y asegura que pueden tener gran dominio debido a:

- "Mejor preparación para vender sus ideas
- Conocimiento de especialista
- Prestigio personal
- Posibilidad de lograr acción por parte de los superiores jerárquicos
- Autoridad en substitución de la del jefe jerárquico"(20)

Su aportación a la administración es describir los objetivos que han de cumplirse en un futuro presentando los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos específicos.

1.3.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CON BASE EN LA INVESTIGACION DE OPERACIONES

En los primeros años se utilizó básicamente la Investigación de Operaciones ya que tiene gran importancia en el campo de la administración, fomentando el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones que deben ser aplicadas a casos específicos.

Esta Escuela aparece en la misma época que la Cibernética y los Sistemas Sociales.

Puede definirse a la Investigación de Operaciones como "La aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que pueden ser expresados por modelos matemáticos."(21)

1.3.6.1 IGOR H. ANSOFF, LEONARD ACKOFF Y WEST CHURCHMAN

Aproximadamente en 1968, han definido a la Investigación de Operaciones como "una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que puede ser representado por medio de un modelo matemático y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representen al sistema."(22)

Las aplicaciones de la investigación de operaciones son:

- Programación lineal
- Programación cuadrática
- Teoría de colas
- Teoría de probabilidades

Su aportación a la administración es el uso que se le da a esta ciencia como una herramienta de gran utilidad para la solución de problemas complejos, o cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales como inventarios, control de producción y otros más.

1.3.7 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DE SISTEMAS

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración, describiendo al sistema como un conjunto formado por partes asociadas entre sí, que forman un todo coherente o unidad.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con

base en los requerimientos que van teniendo los sistemas individualmente.

A continuación se presentan las dos subdivisiones correspondientes al tema.

1.3.7.1 ENFOQUE DE SISTEMAS

Este enfoque se refiere a como se describe la empresa como un sistema hecho por el hombre, en donde sus partes internas trabajan juntas para conseguir los objetivos establecidos y sus partes externas trabajan para la interacción que tenga ésta con el medio ambiente que la rodea.

"En una organización son interdependientes las personas, las tareas y la administración", como cualquier sistema dentro del cuerpo humano; en ambos, si surge algún cambio en alguna de las partes, el sistema entero se verá afectado. (23)

En general se piensa que cuando existe un problema originado por alguna causa, deberá dársele una solución la cual deberá prevalecer para que sea efectiva; en el Enfoque de Sistemas se piensa que existe un problema dentro de una situación específica, el cual requiere de una solución, que deberá prever que las cosas no siempre salen como se tenían planeadas.

Lo mencionado anteriormente, da pie a observar que las situaciones siempre son cambiantes; por lo cual, los administradores deberán ver a la organización como un todo haciendo énfasis en los problemas parciales a los cuales debe dárseles solución, ya que éstos pueden ser el origen del problema principal.

1.3.7.2 ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

En este enfoque, se debe "observar como se ajustan las partes (personas, tareas y administración) y como dependen unas de otras", y por consiguiente cual será la mejor forma de intervenir para que las partes se ajusten de la mejor forma posible. (24)

Los administradores deben encontrar formas diferentes de ajustarse a cada situación, ya que en ocasiones los planes que son muy detallados, el liderazgo ejercido y las estructuras formales de una organización, suelen asociarse con efectividad; lo que no sucede cuando los planes son muy generales y las estructuras de la organización no están bien definidas.

Lo que se busca es que se mantenga un sistema abierto que permita adaptarse a los aspectos que funcionan en alguna situación específica.

Los Enfoques de Sistemas y Contingencias no apoyan la idea de un principio universal que se deba aplicar a la administración y que fuese posible aplicarlo en toda clase de situaciones para considerarlo como un estándar para que así las desviaciones que surgieran se pudieran adecuar a este parámetro.

En forma contraria, apoyan la idea de que en la organización, entre sus partes y el medio ambiente que la forman, existe una interdependencia; por un lado el Enfoque de Sistemas observa la manera en que se interrelacionan estos aspectos y por otro lado, el Enfoque de Contingencias observa como la administración se debe ajustar a situaciones específicas.

A través del estudio ha evolucionado toda clase de pensamiento y en este caso el que se refiere a la administración, permite observar que gracias a la repetición continua de cualquier práctica administrativa se podían desechar las prácticas que no fuesen satisfactorias, y así las empresas comenzaron a tener un enfoque ambicioso que les permitía alcanzar cada vez objetivos mayores, ya fuesen empresas pertenecientes al sector público o privado.

Como consecuencia surge todo un conjunto de acciones encaminadas hacia el logro de un objetivo común que dan lugar a todo un proceso el cual presenta características similares en cualquier caso, dicho proceso se hace consciente cuando se decide estudiarlo y para este fin y su aplicación en la práctica se le divide en una serie de pasos, que en la actualidad es lo que se conoce como el Proceso Administrativo, que a continuación se describe.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo surge de la necesidad de dos individuos de coordinarse para lograr algo que ninguno podía realizar por sí solo, y así evolucionó dicho proceso hasta convertirse en un acto planificado, segmentado en una serie de pasos, interrelacionados a la vez entre sí, cuyo fin será la consecución de un objetivo común.

Por consiguiente podemos observar que la administración es el logro de objetivos mediante el desempeño de ciertas funciones que para Reyes Ponce, conforman el Proceso Administrativo el cual divide en dos partes: Mecánica Administrativa y Dinámica

Administrativa, a continuación se presenta un cuadro explicativo y posteriormente se darán detalles de los elementos del proceso, su definición, sus etapas y principios correspondientes, así como un breve resumen.

1.5 "CUADRO SOBRE LAS ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION SEGUN REYES PONCE" (25)

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de los recursos materiales
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

A continuación se presenta detalladamente la Fase Mecánica del Proceso Administrativo.

1.5.1 ELEMENTOS DE LA FASE MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Fase Mecánica contiene tres elementos que se describen a continuación, se inicia con la previsión seguida de la planeación para finalizar con la organización.

1.5.1.1 PREVISION

Consiste en determinar, lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, para determinar los diversos cursos de acción posibles.

- DEFINICION DE PREVISION

Para Reyes Ponce, "Previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), es la idea que fundamenta la anticipación de acontecimientos, como base para la planeación."(26)

Podemos entender como Previsión.-

El visualizar hacia el futuro las condiciones en las cuales se encontrará nuestro organismo, tratando de seguir los cursos de acción indicados para evitar contingencias.

- ETAPAS DE LA PREVISION

- "Objetivos": Aquí se deben fijar los fines
- "Investigaciones": Descubrir y analizar los medios con los que se cuenta.
- "Cursos alternativos": Adaptar los medios encontrados a los fines propuestos, para ver los cursos de acción posibles.(27)

- PRINCIPIOS DE LA PREVISION

"Principio de la previsibilidad"

La previsión administrativa debe llevarse a cabo, tomando en cuenta que no hay una seguridad completa en lo previsto, ya que existen muchísimos factores y decisiones que pueden ser de última hora, por consiguiente siempre hay que tomar en cuenta que la empresa está sujeta a toda clase de riesgos.

"Principio de la objetividad"

Las previsiones deben ser objetivas no deberán ser suposiciones sin fundamento alguno.

"Principio de la medición."

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse. (28)

- REQUISITOS PARA UNA PREVISION EFICIENTE

Contiene los siguientes requisitos:

- Se deberán fijar los objetivos o fines que se persiguen
- Se deberán investigar los factores, positivos y negativos que nos ayuden o no para la búsqueda de objetivos
- Se deberá coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, para que así podamos escoger alguno de ellos para establecer nuestros planes.

"Previsión es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa." (29)

1.5.1.2 PLANEACION

Consiste en determinar el curso de acción a seguir, fijando los principios para su secuencia y orientación en las operaciones para alcanzarlo, también se deberán fijar los tiempos y unidades para que se lleve a cabo.

- DEFINICION DE PLANEACION

Para Reyes Ponce, "La planeación fija con precisión "lo que va a hacerse". Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido." (30)

Podemos entender como Planeación.-

Determinar lo que va a hacerse, incluye decisiones importantes como el establecimiento de políticas y objetivos,

programas, métodos y procedimientos específicos y el establecimiento de las tareas diarias de trabajo.

- ETAPAS DE LA PLANEACION

- "Políticas": Son los principios que orientan los cursos de acción a seguir
- "Procedimientos": Son la secuencia de operaciones o métodos a seguir
- "Programas": Aquí se deben fijar los tiempos requeridos.(31)

- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

- "El principio de la precisión
- El principio de la flexibilidad
- El principio de la unidad"(32)

1.5.1.3 ORGANIZACION

Es la estructura de las jerarquías, funciones y obligaciones individuales y a nivel general que se dan en un organismo social para que este sea eficiente

- DEFINICION ETIMOLOGICA

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: "instrumento."

Todo organismo según Reyes Ponce incluye:

- "Partes y funciones diversas
- Unidad funcional
- Coordinación"(33)

- DEFINICION DE ORGANIZACION

Reyes Ponce define organización como sigue: "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"(34)

Podemos entender como Organización.-

El agrupar las actividades para llevar a cabo los planes a través de las unidades administrativas, tomando en cuenta la división jerárquica establecida, para el logro de objetivos, agrupación e identificación de actividades y delegación de autoridad y responsabilidad.

- ETAPAS DE LA ORGANIZACION

- "Jerarquías": Es el fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- "Funciones": Es la determinación de cómo deben dividirse las actividades que son especializadas y que son necesarias para llegar al objetivo común.
- "Obligaciones": Son las que tiene cada unidad de trabajo y que pueden ser desempeñadas por una persona. (35)

- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

"Principio de la especialización"

El trabajo entre más específico sea, el trabajador se limita a una actividad concreta y limitada, pero obtiene eficiencia y especialización.

"Principio de la unidad de mando"

Para cada función debe existir un sólo jefe

"Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad"

Se debe especificar el grado de responsabilidad que le corresponde a cada jefe, según su nivel jerárquico y se le otorgará autoridad de acuerdo a este nivel.

"Principio del equilibrio de dirección-control"

A cada grado de delegación deberán corresponder los controles adecuados , para asegurar la unidad de mando. (36)

A continuación se describirán detalladamente los elementos de la Fase Dinámica del Proceso Administrativo

1.5.2 ELEMENTOS DE LA FASE DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En seguida se describe el primer elemento de esta Fase que es la integración, seguido de la dirección finalizando con el control.

1.5.2.1 INTEGRACION

Son los procedimientos que la Fase Dinámica señala como los medios para funcionar eficientemente, tratando de que embonen para lograr un desarrollo eficiente

La integración incluye los recursos humanos y materiales, siendo los humanos los que tendrán el don de mando o funciones de "staff".

- DEFINICION DE INTEGRACION

Reyes Ponce menciona que: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (37)

La planeación nos ha dicho "que" debe hacerse y "cuando". La organización nos ha señalado "quienes, dónde y cómo" realizarlo. Es el obtener los elementos materiales y humanos formados por la planeación y la organización: esto es lo que hace la integración.

Podemos entender como Integración.-

Lo que consiste en la obtención del capital, personal, terrenos y demás elementos materiales y humanos para llevar a cabo los planes de la empresa, y agrupa lo que es la comunicación entre todos los elementos de la organización.

- ETAPAS DE LA INTEGRACION

- "Selección": Son las técnicas para encontrar los elementos necesarios de la administración, para llevar a cabo el proceso administrativo.
- "Introducción": Es la mejor manera para lograr la interrelación de los elementos del proceso administrativo de la forma más rápida y mejor que sea posible.
- "Desarrollo": Son los elementos que el organismo social necesita para progresar. (38)

- PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

- "De la adecuación de hombres y funciones
- De la provisión de elementos administrativos
- De la importancia de la introducción adecuada"

- PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES

- "Del carácter administrativo de esta integración
- Del abastecimiento oportuno
- De la instalación y mantenimiento
- De la delegación y control." (39)

1.5.2.2 DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, para que en conjunto los planes se realicen eficazmente.

- DEFINICION ETIMOLOGICA

"La palabra "dirección" viene del verbo, "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia". (40)

Existe gran similitud de esta etimología con la palabra administración: lo cual nos permite concluir que la dirección es el centro de la administración.

- DEFINICION DE DIRECCION

Reyes Ponce menciona que "La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, tomadas directamente y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas." Unos llaman a este elemento "actuación", otros "ejecución". (41)

Podemos entender como Dirección.-

Las instrucciones e indicación de los planes y los responsables de llevarlos a cabo, el establecimiento de la relación diaria entre el jefe y sus subordinados; incluye la comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas y la toma de decisiones, el mando y autoridad de quien tiene a su cargo la dirección.

- ETAPAS DE LA DIRECCION

- "Mando o autoridad": Es lo principal en la administración, que es en si la Dirección. Se debe tener mucho cuidado cuando se delega.
- "Comunicación": En el centro deberán estar todos los elementos indispensables, los cuales van hacia cada parte del organismo y todas las órdenes deberán estar coordinadas.
- "Supervisión": Es la parte final de la administración y debe observar que las cosas se hagan tal y como se habían ordenado y planeado.(42)

- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

"El principio de la coordinación de intereses"

Para llegar al objetivo común es más fácil si se coordinan los intereses del grupo con los individuales; el administrador trata que todos tengan un interés común.

"El principio de la impersonalidad del mando"

Las órdenes que se den deben tratar de que sean impersonales para su mejor cumplimiento, pero deberán ser claras.

"El principio de la vía jerárquica"

Al dar una orden deberá tratarse de hacer un seguimiento de la cadena de individuos tras la que ha de pasar, tratando de que se mantenga constante y que no se violen las jerarquías de los miembros de la organización, evitando que la orden pase por jefes intermedios nombrados comunmente como "ayudantes", "asistentes", "coordinadores" o "subjefes".

"El principio de la resolución de los conflictos"

El conflicto es un obstáculo y es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no sea siempre del agrado de todos.

"El principio del aprovechamiento del conflicto"

Menciona que la forma de resolver conflictos puede ser:

- "Por dominación
- Por compromiso o conciliación
- Por integración o coordinación" (43)

1.5.2.3 CONTROL

Es establecer los sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, para hacer una comparación y observar, si se obtuvo lo esperado o en caso contrario, corregir o hacer nuevos planes.

- DEFINICION DE CONTROL

Reyes Ponce indica lo siguiente:

- Es la recolección sistemática de datos
- Sirve para conocer la realización de los planes

Por su forma de operar el control puede ser de dos tipos:

- Control automático (feedback control)
- Control sobre resultados (open control)

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado." (44)

Podemos entender como Control.-

Lo que se refieren a medir las operaciones de manera que resulten conforme a lo que se tenía planeado, incluye el establecimiento de estándares, motivación de personal, aplicación de acciones correctivas las cuales se ejecutan cuando el plan se desvía.

- ETAPAS DEL CONTROL

- "Establecimiento de normas": Para realizar una comparación y un control
- "Operación de los controles": Es la función de los técnicos especializados
- "Interpretación de resultados": Es lo que permite una retroalimentación en el proceso administrativo, para poder planear de nuevo. (45)

- PRINCIPIOS DEL CONTROL

"Del carácter administrativo del control"

Se deberá saber la diferencia entre "las operaciones" de control y "la función" del control.

"De los estándares"

El control no es posible si no existen "estándares" de cualquier tipo y será mejor, cuanto más precisos sean.

"Del principio de excepción"

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra toda la atención en los casos en que no se logró lo previsto o sea cuando los resultados que se obtuvieron no fueron como se habían planeado. (46)

Para concluir es importante mencionar que:

La previsión y planeación : Se refieren a lo que ha de hacerse
La organización e integración: Se refieren al cómo ha de hacerse
La dirección y el control: Se refieren a ver que se haga conforme a lo planeado.

Por consiguiente, el proceso administrativo será en sí la administración en marcha, y que finalmente para su estudio, comprensión y aplicación se divide en etapas, y que no es de suma importancia que se siga al pie de la letra alguna clasificación específica en la práctica, pero cabe mencionar que sí es importante tener en cuenta que dichas etapas están interrelacionadas y forman la base de toda administración.

1.5.3 RESUMEN

En la actualidad aún quedan muchas empresas en las cuales no se aplican correctamente los principios administrativos y la historia se ha encargado de demostrar cuales son, ya que han fracasado de alguna u otra manera.

La contribución de los fundadores y seguidores de la Administración ha sido de gran importancia, pero en muchos aspectos ha ido avanzando el concepto que se tenía en un principio, sobre todo en este siglo, con mayor rapidez, superándose gracias a nuevas investigaciones y estudios, adquiriendo un nuevo enfoque.

Existe un movimiento enorme hacia la tecnificación administrativa de cualquier empresa, pudiéndose observar que en la última década, los sectores privados han capacitado personal en todos los diferentes niveles y la administración pública de la mayoría de los países, ha logrado gracias a la interrelación con organismos internacionales y sus gobiernos, un mejoramiento en la implantación de sistemas para todo tipo de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1988 Parte I (págs. 15-16)
- (2) Real Academia Española, Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española, Ed. Espasa-Calpe, 2nda. ed., Madrid, 1950 (pág. 32)
- (3) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Diana, México, 1990 (pág. 73)
- (4) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit (pág. 27)
- (5) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, Ed. Interamericana, México, 1987 (págs. 368)
- (6) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit (págs. 61-63)
- (7) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (pág. 371)
- (8) Ibidem (pág. 372)
- (9) Ibidem (pág. 373)
- (10) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (págs. 111,112,114,115)
- (11) Ibidem (págs. 119, 120-121, 132)
- (12) Ibidem (pág. 139)
- (13) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, op. cit. (pág. 32)
- (14) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (pág.158)
- (15) Ibidem (págs. 258,259,262)
- (16) Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1987 (págs. 222-223, 225)
- (17) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (págs. 266,267)
- (18) Long Larry, Introducción a la Informática y al Procesamiento de Información, Ed. Prentice-Hall, México, 1986 (pág. 36)
- (19) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (págs. 281,284-287)
- (20) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, op. cit. (pág. 47)
- (21) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, op. cit. (pág. 241)
- (22) Ibidem (pág. 242)
- (23) Hampton David R., Administración Contemporánea, Ed. McGraw Hill, México, 1987 (pág. 26)
- (24) Ibidem (pág.29)

- (25) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit (pág. 64)
- (26) Ibidem (pág.101)
- (27) Ibidem (pág.61)
- (28) Ibidem (págs.102,103,106,107)
- (29) Ibidem (pág. 101)
- (30) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit (pág. 165)
- (31) Ibidem (pág. 61)
- (32) Ibidem (págs. 166,168)
- (33) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1988, Parte II (pág.211)
- (34) Ibidem (pág. 212)
- (35) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit. (pág.62)
- (36) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte II op. cit. (págs. 213,215)
- (37) Ibidem (pág. 256)
- (38) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit. (pág.62)
- (39) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte II op. cit. (págs. 257-266)
- (40) Ibidem (pág. 304)
- (41) Ibidem (pág.305)
- (42) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit. (pág.63)
- (43) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte II op. cit. (págs. 308-311)
- (44) Ibidem (pág. 355)
- (45) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte I op. cit. (págs.63-64)
- (46) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Parte II op. cit. (págs. 357-358)

CAPITULO 2
LAS ORGANIZACIONES Y
EL RECURSO HUMANO

LAS ORGANIZACIONES Y EL RECURSO HUMANO

INTRODUCCION

A continuación se presenta el segundo capítulo del marco teórico que pretende abarcar los aspectos que se consideraron de mayor importancia sobre las organizaciones y el recurso humano que funge dentro de las mismas, se da inicio presentando la definición de organización para situarnos desde lo general a lo particular que en este caso es el Departamento de Recursos Humanos, las funciones que realiza y los aspectos con los cuales tiene interrelación.

2.1 DEFINICION DE ORGANIZACION

"Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito." Una empresa es una organización, así como también lo es una división, un departamento o una sección de diversas personas dentro de una organización más grande. En la organización intervienen los recursos humanos, materiales y financieros; y contiene tres partes básicas que son: las personas, tareas y administración. (1)

En la parte administrativa, intervienen la planeación, organización, dirección y control del desempeño de las personas para llevar a cabo las tareas que les son asignadas.

Un aspecto de primordial importancia, es que las organizaciones existen dentro de un medio ambiente específico al cual tienen que adecuar sus funciones.

Un aspecto por el que se puede comenzar es observando la necesidad de la existencia de las organizaciones.

2.2 PORQUE SE NECESITAN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, siempre tienen que ver con los seres humanos, constituyen un elemento indispensable de la vida civilizada ya que "al superar nuestras limitaciones como individuos, nos permiten conseguir metas que de lo contrario nos resultaría mucho más difícil o hasta imposible realizar" (2)

Por otro lado, las organizaciones son importantes porque dan a sus empleados un medio de subsistencia y de satisfacción personal o autorrealización (en la mayoría de los casos), por lo que se observa que las organizaciones forman parte de la sociedad contemporánea.

Se entiende por Organización: "El proceso de hacer que la estructura se adecúe a sus objetivos, recursos y ambiente." y ya que este término está muy ligado con la palabra estructura, definiremos a la Estructura Organizacional como "El arreglo e interrelación de las partes componentes y de las disposiciones de una compañía" ; ya que esta especifica como han de dividirse las actividades y las relaciones que surgen entre ellas y como consecuencia de esto el trabajo ha de especializarse; creándose así una estructura organizacional y jerárquica con sus relaciones de autoridad y subordinación correspondientes. (3)

La Organización Funcional es la forma en que la empresa se subdivide en departamentos, lo que facilita la supervisión de las distintas tareas y habilidades así como el grado de especialización del trabajo, la estructura jerárquica y de autoridad, así como de las relaciones de subordinación que se desprenden de la misma.

Siempre se tratará de coordinar las funciones de todos los miembros de la organización, para que los integrantes de cada departamento no se sientan aislados o superiores a los demás y es la parte más difícil para la mayoría de los seres humanos, el trabajar en conjunto para conseguir las metas de una organización.

2.2.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

"Son sistemas sociales", denominados organizaciones "constituidas en base a un interés mutuo." (4)

Las actividades de las organizaciones se rigen por leyes sociales y psicológicas por consiguiente, los papeles sociales que desempeñan son diferentes lo cual influye en el tipo de conducta que presentan en conjunto, la cual a su vez, se ve influenciada por los subgrupos que la conforman, los cuales a su vez se conforman por diferentes miembros que poseen características individuales diferentes entre sí.

Se debe tomar en cuenta, que todo sistema social es cambiante, las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a influencias tanto externas como internas, por

consiguiente a continuación se presenta la clasificación de las organizaciones.

2.2.2 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

"Las organizaciones se diferencian de acuerdo a su propósito, misión u objetivos." (5)

Una clasificación de acuerdo con la motivación de los organizadores, podría ser:

- Obtener utilidades:

- * Las empresas comerciales
- * Las empresas profesionales
- * Las empresas manufactureras
- * Las empresas que venden servicios

- Brindar un servicio, o no lucrativas:

- * Las de servicio no lucrativo
- * Las de beneficios y protección mutua
- * Las organizaciones de bienestar público

De la clasificación anterior a continuación se presentan algunas características de las organizaciones de servicio no lucrativo:

Tienen como principal objetivo el servicio a los clientes o al público. Deben ser efectivas en costos, aun cuando no busquen obtener utilidades. A la larga, los ingresos de estas organizaciones deben cubrir sus gastos. Su principal problema es seleccionar a los clientes que les sirven, ya que las utilidades no son el principal criterio de desempeño. Por citar algunos ejemplos están, las orquestas de la ciudad, museos, iglesias, hospitales administrados por grupos religiosos, la UNAM, etc.

Las organizaciones no lucrativas no solo corresponden a las del sector público:

- Gobierno federal
- Gobierno estatal
- Gobierno local

Sino que entre ellas encontramos organizaciones no lucrativas de servicio, privadas o semipúblicas como:

- Hospitales
- Iglesias
- Escuelas
- Universidades
- Asociaciones comerciales
- Orquestas
- Museos
- Compañías de danza y opera
- Organizaciones de exploradores

A continuación se tratará un punto que se consideró importante y que corresponde también al tema de las organizaciones.

2.3 PROBLEMAS Y FUNCIONES SIMILARES ENTRE LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS Y NO LUCRATIVAS

Todas las organizaciones se enfrentan a los mismos problemas administrativos generales y desempeñan las mismas funciones, sin importar que se encuentren en el sector lucrativo o en el no lucrativo; todas ellas deberán desarrollar los siguientes aspectos:

- Una combinación apropiada de productos o servicios
- La habilidad para vender con éxito
- Una estructura organizacional operable
- Técnicas efectivas para la administración de personal
- Capacidad para financiar sus operaciones
- Un eficiente proceso de producción.

Las diferencias entre ambos sectores están siendo cada vez menores, ya que en la medida en que las grandes compañías se fusionan y diversifican adquieren una forma más federada y más vagamente estructurada, debido a que los productos son muy diversos. Estos cambios hacen que las empresas se parezcan más a la burocracia del gobierno que es muy fragmentada. También a medida que el gobierno ha llevado una responsabilidad social cada vez mayor, las organizaciones del sector privado se han hecho más débiles ante estas presiones externas y comenzaron a actuar más como si fueran organizaciones del sector público.

- DIFERENCIAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS Y LAS NO LUCRATIVAS

El gerente deberá estar consciente de que existen ciertas diferencias entre ambas organizaciones para así poder llevar a cabo una administración efectiva; también existen aspectos útiles que son llevados a cabo cuando se administran las organizaciones no lucrativas, pero estos no han sido favorables ya que no han sido utilizados con todas sus ventajas.

Las diferencias entre los dos tipos de organizaciones radica en lo siguiente:

- La misión de la organización
- Las estrategias utilizadas
- El tipo de presupuesto
- La selección administrativa

Esta última se refiere a que en muchas organizaciones no lucrativas mantienen una administración que es seleccionada en base a la competencia profesional tanto de médicos, abogados, educadores, trabajadores sociales y científicos más que por su capacidad administrativa, por lo que lo ideal sería que se combinaran ambas características.

Para efectos de la presente investigación se consideró prudente que ya que se está tratando el tema de la organizaciones no lucrativas, cabría definir el término burocracia, que mucho tiene que ver con este tipo de organización, enfoque que a continuación se presenta.

2.4 DEFINICION DE BUROCRACIA

La burocracia es "La administración a través de departamentos y subdivisiones dirigidos por grupos de funcionarios nombrados que siguen una rutina inflexible" (6)

A continuación se mencionarán los aspectos que se refieren a la organización y la burocaracia.

2.4.1 EL ENFOQUE BUROCRATICO DE LA ORGANIZACION

La estructura de la organización burocrática tiene las siguientes características:

- Las tareas se dividen en trabajos muy especializados
- Debe seguirse un riguroso conjunto de reglas para asegurar la pronosticabilidad y eliminar la incertidumbre en el desempeño de las tareas
- Existen unas relaciones claras de autoridad-responsabilidad que deben mantenerse
- Los supervisores asumen una actitud impersonal en el trato con los subordinados
- El empleo y las promociones son en base a méritos
- El empleo permanente es un hecho

2.4.2 ASPECTO POSITIVO DE LA BUROCRACIA

La burocracia se encuentra protegida de las conductas impredecibles e injustas tanto por sus reglas y normas establecidas como por su trato impersonal e imparcial.

2.4.3 ASPECTO NEGATIVO DE LA BUROCRACIA

Consiste en la rutina e inflexibilidad que hace que las organizaciones sean insensibles a las necesidades de los clientes haciéndolas ineficientes. La burocracia se caracteriza por su rigidez y es incapaz de adaptarse a los cambios del ambiente; también presenta una falta de cooperación entre los especialistas y funcionarios, una indiferencia ante las rutinas de procedimientos reflejándose en una resistencia al cambio.

Otro factor importante es que los patrones insisten mucho en su derecho de autoridad y estatus, características que hacen que los que ocupan puestos burocráticos desechen sus sentimientos de inseguridad y ansiedad que son causados por la necesidad de conformarse con las normas y exigencias de la organización y el tener que cumplir con ellas.

2.4.4 EL IDEAL BUROCRATICO

"La burocracia es una clase impersonal de sistema administrativo", se asegura de que a las personas se les promueva según sea su competencia, de que los empleados tengan áreas bien definidas de responsabilidad, de que haya una cadena de mando y de que existan reglas sobre cómo deberían llevarse a cabo las

actividades y los casos particulares que llegasen a surgir, de que las reglas del juego sean justas e imparciales y que las condiciones de trabajo sean claras y aplicables de manera razonable para evitar la corrupción en el amplio sentido de la palabra. Desgraciadamente en la práctica se hacen presentes todas sus desventajas y llega a constituir una trama insuperable de normas, reglas, trabas, papeles que hacen lento y difícil cualquier trámite. (7)

Debemos siempre tomar en cuenta que el definir la autoridad y responsabilidad es un problema de toda organización; la burocracia resuelve este problema mediante el establecimiento de una autoridad y responsabilidad clara sobre cada puesto, lo que permite observar que no es tan bueno el tener ciertas actividades en donde no se sabe quien es el responsable de esa actividad y quien es el que coordina a los demás, lo que provoca papeleo e incertidumbre causando bajas en la productividad y satisfacción de los empleados; todo esto debe ser eliminado.

En cuanto más impersonal y detallado sea el sistema administrativo, más se acercará al ideal burocrático, y entre más definidos y reglamentados estén los papeles o funciones organizacionales menos dependerá la organización de su personal.

2.5 CONCEPTO DE EMPRESA

Para efectos de la presente investigación se consideró que el término Empresa, el cual era necesario definirlo para poder enmarcarlo dentro de un concepto específico a este término; el cual tiene varias definiciones según el enfoque que se le dé, ya sea económico, jurídico, social, público o privado y significa "La acción de emprender una cosa con un riesgo implícito." (8)

Al hablar de una organización, se pueden utilizar denominaciones diversas pero para objeto de la presente investigación se utilizará el término empresa; logrando con esto particularizar el término de organización, el cual es muy amplio y versátil

La empresa satisface las necesidades de la sociedad mediante satisfactorios a cambio de una retribución que asumió el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Al estar formada por hombres, la empresa es un ente social con características y vida propias, cuya finalidad principal es el permitir la autorrealización de quienes la conforman e influyendo en el avance económico del medio social en el que se encuentra inmersa.

El factor humano, para cualquier empresa es decisivo, así la administración trata de coordinar los distintos intereses de sus miembros ya sean estos los accionistas, directivos, empleados, trabajadores o consumidores.

Es importante mencionar que haciendo referencia hacia las diferentes licenciaturas dentro de las universidades, la Licenciatura en Administración Pública se separa siempre de la Licenciatura en Administración de Empresas Privadas, y en la práctica las actividades tanto de una como otra licenciatura, no dejan de ser lo que se conoce como puramente administrativas, la única diferencia radica en el origen del capital y los fines que persigue en cuestiones de lucro.

El avance económico de cualquier país está ligado al sector industrial, y aunque la administración se aplica a cualquier grupo social, su campo de acción más importante es la empresa.

- DEFINICION DE EMPRESA SEGUN EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

"La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad." (9)

- DEFINICION DE EMPRESA SEGUN ISAAC GUZMAN VALDIVIA

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa." (10)

- DEFINICION DE EMPRESA SEGUN JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos." (11)

Podemos entender como Empresa:

El grupo social que a través de la administración de capital y trabajo, produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

2.5.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGUN SU ACTIVIDAD O GIRO

Existe una diversidad de empresas, y cada una tiene sus funciones y necesidades específicas que varían según sea el caso, las cuales están a cargo del administrador. Las clasificaremos como sigue:

Industriales:

Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas y estas a su vez se clasifican en:

- **Extractivas.**- Dedicadas a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.
- **Manufactureras.**- Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, ya sea que produzcan bienes de consumo final, o bienes de producción.
- **Agropecuarias.**- Se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales:

Son las que sirven de intermediación entre el productor y consumidor y su función principal es la compra-venta de productos terminados; se clasifica a su vez en:

- **Mayoristas.**- Cuando las ventas que efectúan con las empresas minoristas son en grandes proporciones, y a su vez distribuyen directamente el producto al consumidor.
- **Minoristas o detallistas.**- Se dedican a la venta de productos al menudeo hacia el consumidor.
- **Comisionistas.**- Se dedican a vender la mercancía que les consignan los productores, percibiendo por cada venta realizada una comisión.

De Servicio:

Dedicadas al servicio de la comunidad y siendo capaces de tener o no fines lucrativos, a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones Financieras
- Servicios públicos varios:
 - . Comunicaciones
 - . Energía
 - . Agua
 - . Educación
- Servicios privados varios:
 - . Asesoría
 - . Servicios contables, jurídicos y administrativos
 - . Promoción y ventas
 - . Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas, seguros.

2.5.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGUN EL ORIGEN DEL CAPITAL

Según sea el origen de las aportaciones monetarias y el carácter de quienes dirijan sus actividades, las empresas se clasifican en:

Públicas:

En estas empresas, el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, se clasifican en:

- **Centralizadas.**- Encabezadas en orden jerárquico por el Presidente de la República, cuyo objeto es que las decisiones, el mando y su ejecución sean homogéneas. Tenemos como ejemplo a las Secretarías de Estado.
- **Desconcentradas.**- Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, aunque tienen autonomía y su presupuesto, lo cual no indica que tengan un nexo en cuanto a jerarquía se refiere. Podemos encontrar como ejemplo al

Instituto Nacional de Bellas Artes.

- **Descentralizadas.**- En ellas se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, aunque tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- **Estatales.**- Pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica tienen que asumir las reglas del Derecho Público y el Privado.
- **Mixtas o paraestatales.**- Existe la participación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado sea el único propietario del capital y de los servicios de la empresa finalmente.

Privadas:

Su capital se forma por inversionistas privados y su finalidad principal es el lucro, se pueden dividir en:

- **Nacionales.**- Son empresas cuya inversión es nacional o nacional y extranjera.
- **Transnacionales.**- El capital que tienen en gran parte es extranjero y las utilidades se reinvierten en los países originales.

2.6 AREAS BASICAS DE UNA EMPRESA

Las áreas de actividad, de responsabilidad o básicas se subdividen para su funcionamiento en departamentos o divisiones, cuya relación es directa con las funciones básicas que realiza la empresa para el logro de sus objetivos.

Las áreas comprenden labores homogéneas, que son clasificadas por ser las más usuales en:

- Producción
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Finanzas

Para efectos de la presente investigación a continuación se describirá la clasificación de los Recursos de las Empresas haciendo especial hincapié en los Recursos Humanos

2.7 CLASIFICACION DE LOS RECURSOS DE LAS EMPRESAS

Para que una empresa logre sus objetivos, necesita ciertos elementos o recursos que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

Para la presente investigación serán, de interés particular los Recursos Humanos, los cuales se describen a continuación: Para la existencia de cualquier grupo social, los Recursos Humanos, son indispensables, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento que se le pueda dar a los demás recursos y tienen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades entre otras más, siendo ésto lo que los hace un recurso peculiar y diferente a los demás.

La administración deberá prestar un interés especial en los Recursos Humanos, siendo éstos el factor primordial que pone en marcha una empresa, y dependerá de su habilidad, fuerza, inteligencia, conocimientos y experiencia, el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de la misma.

El área de primordial importancia hacia la cual se enfoca el presente capítulo como ya se ha mencionado con anterioridad es el Área de Recursos Humanos, sobre la cual se tratará a continuación los aspectos que involucran su administración como tal.

2.7.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se dará inicio presentando una definición de la Administración de Recursos Humanos para un autor mexicano.

- DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA ARIAS GALICIA

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (12)

2.7.2 OBJETIVO DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Su objetivo principal es el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para establecer una estructura administrativa que sea eficiente, con empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, debiendo estar asesorado todo lo anterior por la dirección; este será el objetivo enfocado hacia el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad en general.

Su objetivo principal es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo con ciertas características que deberán ir de acuerdo con los objetivos de la empresa, para lo cual se desarrollan programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Aún cuando no exista un departamento en especial que se ocupe de ello, la Administración de Recursos Humanos se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.

Los Recursos Humanos de una organización los constituyen todas las personas, sin importar sus funciones, las cuales realizan actividades específicas en la organización

2.7.3 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO SUBSISTEMA PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES

El reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de personas, son aspectos que integran un esfuerzo que deberá ser organizado mediante la administración de personal, estando por consiguiente relacionada esta función con todas las organizaciones de alguna u otra forma, por lo tanto "La administración de personal es un amplio subsistema principal de todas las organizaciones." (13)

2.7.4 LA EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La efectividad de este subsistema de Administración de Recursos Humanos se puede evaluar en la medida en que una organización logre sus objetivos particulares; es importante mencionar que dichos objetivos serán a corto y largo plazo según sean las capacidades de la empresa de que se trate.

La Administración de Recursos Humanos no sólo abarca el Departamento de Personal ya que todos los administradores en todos los niveles de la organización toman parte en la Administración de Recursos Humanos; en ocasiones sólo se le enfoca desde el punto de vista de la supervisión efectiva, ignorándose la funciones que realizan tanto los especialistas en personal como los administradores de un alto nivel.

Según se observa en el párrafo anterior, existe una falta de conocimiento acerca de la Administración de Personal; ésto sucede con mayor frecuencia en las organizaciones pequeñas que en las grandes, tal vez por no disponer de recursos para contratar un especialista en el área.

Los especialistas en personal en ocasiones asignan funciones no relacionadas con el Departamento de Personal, haciendo difícil que las personas razonen como se debiera hacia el objetivo que tiene asignada esta área, creando en ocasiones confusiones e incluso conflictos dentro de la misma organización; por lo tanto "La función general de la Administración de Personal debe ser un esfuerzo conjunto de todos los administradores dentro de la organización." (14)

El término **Administración de Recursos Humanos** es sinónimo de **Administración de Personal**, de **Relaciones Industriales** y aun de relaciones con empleados y personal; es así que cuando se hace referencia al **Departamento de Recursos Humanos** se está hablando de ese departamento y todo lo que implican las relaciones laborales; pero como se ha observado, el término que se emplea en el presente capítulo es **Administración de Recursos Humanos**

Por consiguiente, podemos entender como **Administración de Recursos Humanos**, el reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y ubicación de los Recursos Humanos en las organizaciones, lo que se considera como parte de la función general de administración, siendo el sistema central y más amplio dentro de todas las organizaciones.

Las necesidades de **Administración de Recursos Humanos** se deberán determinar en términos de efectividad organizacional, incluyendo el logro de objetivos de la organización.

Como se ha observado la **Administración de Recursos Humanos** es función administrativa de gran importancia en cualquier organismo, por lo que se consideró importante el desarrollo de ciertos aspectos que son considerados de vital importancia para su desarrollo y que a continuación se presentan.

2.7.5 ASPECTOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como una función administrativa central la **Administración de Recursos Humanos** contemporánea debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La responsabilidad social
- El diseño del trabajo y las reglas que rigen al mismo
- La colocación del personal
- El estilo de liderazgo
- La justicia organizacional
- La evaluación del desempeño y su respectiva compensación y recompensa
- La negociación colectiva
- El desarrollo de la organización.

Ya que la Administración de Personal no es perfecta se consideró importante mencionar los problemas a los que tiene que hacer frente en ocasiones, los cuales se producen por múltiples razones.

2.7.6 PROBLEMAS MAS FRECUENTES QUE OBSTACULIZAN UNA BUENA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Personal deberá prestar una atención mayor a los aspectos que a continuación se mencionan:

- Falta de personal capacitado
- Sueldos y Salarios establecidos arbitrariamente sin alguna justificación
- Rotación de personal
- Falta de apoyo a las políticas de desarrollo del personal
- Presiones sindicales
- Ausentismo
- Problemas de autoridad del área
- Problemas disciplinarios en la empresa
- Ambiente de trabajo dentro del área
- Medio ambiente de trabajo fuera del área.

2.8 SURGIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Los Departamentos de Personal que incluyen más de un empleado de tiempo completo comienzan a aparecer cuando las compañías llegan a un tamaño de 200 o más empleados, y en algunas ocasiones esto pudo haberse dado antes. Por otro lado, existe la evidencia de que antes de esta etapa se asignaban las actividades de personal de tiempo completo a cuando menos un empleado.

2.8.1 EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de los recursos humanos por parte de las empresas, ya que toda persona de cualquier nivel y en cualquier clase de organización, interviene en la Administración de Personal cuando planifica el uso de recursos humanos o influye, dirige o controla su trabajo.

Así, el presidente, el supervisor, el ingeniero, el contador, el gerente de ventas, por citar algunos miembros de la organización, participan en la Administración de Recursos Humanos, aunque esta no sea su responsabilidad principal.

De igual forma, los profesores de escuelas, los administradores y el director de la misma emplean gran parte de su tiempo en la Administración de Personal, al igual que las personas encargadas de la supervisión, administración de hospitales, organizaciones militares, clubes, iglesias, centros de estudios superiores, quienes dependen de gobiernos locales, estatales o nacionales. Todos ellos deben contar con administradores en búsqueda de metas, para los cual es indispensable realizar un buen manejo de personal sea cual sea la clase, tamaño o complejidad de organización de que se trate.

2.8.2 PERSONAL CON EL QUE HA DE REPORTARSE EL EJECUTIVO DE PERSONAL

Llámesse Director de Recursos Humanos , o cualquiera que sea su nombramiento, puede lograr las metas de la empresa más efectivamente al informar al Director o Ejecutivo en Jefe; dado que los sistemas, procesos y políticas de personal, suelen abarcar a todas las divisiones organizacionales, la visión que este pueda tener sobre la organización será indispensable, considerándose necesario un punto de vista a nivel organizacional para una adecuada planificación, coordinación y control del personal y entre muchas otras de las funciones que puede llevar a cabo, el Director de Personal puede auxiliar a todos los ejecutivos y departamentos con mayor efectividad que cualquier persona dentro de una empresa.

2.8.3 INTERES POR LA CONDUCTA DEL EMPLEADO

La responsabilidad del supervisor es el mantener una eficiencia elevada en el grupo de trabajo, sobre todo en los individuos que no posean las habilidades para el trabajo ya sea que no estén lo suficientemente motivados o que tengan una conducta que limita su rendimiento o el de sus compañeros; esto requiere una atención muy especial por parte del supervisor quien debiera procurar que la toma de decisiones que tiene delegada tenga un enfoque correctivo hacia dichos aspectos.

2.9 CUADRO SOBRE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL RESPONSABLE DE PERSONAL

CONTRATACION Y EMPLEO:	
*Reclutamiento	
*Selección	
*Contratación	
*Inducción	
*Promoción, transferencias y ascensos	
CAPACITACION Y DESARROLLO:	
*Entrenamiento	
*Capacitación	
*Desarrollo	
SUELDOS Y SALARIOS:	
*Análisis y valuación de puestos	
*Calificación de méritos	
*Remuneración y vacaciones	
RELACIONES LABORALES:	
*Comunicación	
*Contratos colectivos de trabajo	
*Disciplina	
*Relaciones de trabajo	
SERVICIOS Y PRESTACIONES:	
*Prestaciones	
*Actividades culturales	
*Actividades recreativas	
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:	
*Servicios médicos	
*Campañas de higiene y seguridad	
*Ausentismo y accidentes	
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:	
*Inventario de Recursos Humanos	
*Rotación	
*Auditoría de personal	

A continuación se presentan desglosados algunos puntos del cuadro anterior que son de utilidad para la realización de la presente investigación y se incluyen otros que no aparecen en la lista pero sobre los cuales se consideró importante hacer mención:

2.9.1 CONTRATACION Y EMPLEO

*** Reclutamiento:**

Este tiene como objetivo la búsqueda y atracción de solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten; se debe considerar que siempre que se registre una vacante, se deberá tomar en cuenta el perfil de las personas que se encuentren laborando en la organización, dándoles la oportunidad de un ascenso antes de recurrir a fuentes externas.

El personal calificado cada día es más escaso, lo que hace más difícil la función que desempeña el reclutador de personal aspecto que se refleja en la presente investigación ya que no hay candidatos y los pocos que existen presentan muchísima rotación debido a los bajos salarios entre muchas otras cuestiones, agregando a esto que en la actualidad se prefiere que el ejecutivo tenga además de los estudios de licenciatura, una maestría para asegurar más su desarrollo dentro de un área específica, y en este caso aunque existan académicos con grandes niveles de estudios y capacidad el tabulador de salarios no se posee las características necesarias para competir en el mercado.

Para que este sea eficiente, la empresa deberá establecer los requerimientos específicos para cada puesto y anticipadamente cuando necesitará a los candidatos para dicho puesto. El desarrollo de toda esta información necesita de pronósticos y una planeación efectiva.

*** Selección:**

Dentro del objetivo de la selección encontramos el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes para decidir objetivamente, que personas tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, contemplando siempre que este tenga posibilidades de un desarrollo futuro, tanto para el mismo como para la organización.

Para que la selección sea objetiva, se pueden emplear el análisis de puestos, las pruebas psicométricas, encuestas socioeconómicas entre otras técnicas, de lo cual se encargará el Departamento de Recursos Humanos para apoyar a la organización, otorgando varios candidatos, tomando siempre en cuenta que la decisión de selección del candidato idóneo le corresponderá al jefe del departamento interesado.

- LA SELECCION DE PERSONAL

Es cuando se determina el proceso para saber cuáles son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo para el cual están siendo considerados. Los solicitantes son evaluados para un trabajo específico o según sean las necesidades de nuevo personal, las organizaciones los evalúan de acuerdo a los requisitos de ciertos trabajos vacantes o que puedan estarlo dentro de muy poco tiempo.

"El programa de selección de personal" es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, en los departamentos más grandes, se establece una división de empleo para llevar a cabo las múltiples funciones que este programa involucra; el personal encargado de la dirección y supervisión de todos los departamentos de una organización tiene también un papel importante en este proceso de selección. (15)

Todo personal que comprenda las políticas y objetivos relacionados con la selección, se encontrarán muy bien entrenados para el manejo de los criterios más efectivos para poder evaluar a los solicitantes.

* Inducción:

Cuyo objetivo deberá proporcionar toda la información necesaria al trabajador nuevo sobre como realizar sus actividades para que se incorpore a los grupos de trabajo existentes y que se identifique con las mismas, el medio que le rodea y los objetivos organizacionales.

Se le deberá proporcionar, si es que existe el manual de inducción, el cual deberá contener los objetivos y políticas de la organización así como todos los aspectos que la caracterizan, para que el nuevo empleado incorpore tales aspectos.

*** Promoción, transferencias y ascensos:**

Se deberán asignar a todos los trabajadores los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, con la finalidad de obtener su desarrollo y en cualquier momento tengan la oportunidad de un ascenso dentro de la misma organización.

2.9.2 SUELDOS Y SALARIOS

- DEFINICION DE SALARIO

El Art. 82 de la Ley Federal del Trabajo, nos dice que "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo", y el art. 84 de la misma dice que "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo." (16)

- DEFINICION DE SUELDO

Por costumbre el uso de esta palabra, se refiera a la retribución que recibe el empleado de confianza y la diferencia radica en que corresponde solamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION Y DETERMINACION DE SALARIOS

Por medio de estos se pretende que los trabajadores estén remunerados justa y equitativamente con respecto a su trabajo y de acuerdo su esfuerzo, eficiencia y responsabilidad que realicen, con respecto al mismo tomando en cuenta las condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos de encuestas de salarios en los mercados de trabajo, que tengan que ver con la organización, teniendo siempre en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde se encuentre la organización o sus sucursales.

El sujeto deberá procurar estar dotado de cualidades con excelencia para que pueda competir en el mercado de trabajo y contribuir a la riqueza del país.

Se deberán asignar valores monetarios a los puestos, de tal manera que sean equitativos y justos dentro de la estructura jerárquica establecida en la organización y a la cotización que tenga el puesto en el mercado.

A continuación como un aspecto muy particular se describirán como los factores anteriormente mencionados influyen sobre los empleados de diferentes formas.

En el primer capítulo se señaló lo referente a la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, que Maslow describe y para observar el aspecto de la motivación del personal se deberán observar como las necesidades tanto fisiológicas, como de seguridad, afecto, estima y autorrealización dentro de un individuo entre mayor sea el grado de satisfacción mejor será su desempeño en el trabajo, es por eso que se tocó este aspecto como importante para ver la influencia que juega en los individuos que trabajan.

2.9.2.1 LA MOTIVACION DEL PERSONAL

La cual pretende establecer infinidad de formas para mejorar lo que se refiere a las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Deberá siempre tomarse en cuenta que el trabajo debe ser un medio para lograr la satisfacción de cualquier individuo, permitir su desarrollo personal, por consiguiente social y todo aquello que le haga sentir motivación hacia su trabajo.

Veamos como un factor para motivar al trabajador no siempre es su salario, ya que puede verse influido por otros aspectos tales como:

- LAS RECOMPENSAS NO MONETARIAS

La justicia en la asignación de recompensas no monetarias depende de la capacidad de los gerentes para administrar diversas reglas y políticas de la sensibilidad de los gerentes al tratar con los subordinados, un supervisor debe ser cuidadoso para dar a cada subordinado un considerable reconocimiento y, de esta manera, contribuir a un sentido de justicia.

Existen muchas variables en el medio de trabajo, como las desigualdades en las condiciones de trabajo, símbolos de posición o privilegios entre personas de iguales méritos serán concebidos como características injustas.

La administración maneja los problemas de trato equitativo en asuntos no monetarios otorgando trato igual a grandes grupos de personas, cuyos trabajos son similares.

Los privilegios y símbolos de posición para algunos trabajadores deberán ser igual para todo el personal; las diferencias entre los grandes grupos de empleados no deberán percibirse como injustas a menos que sea evidente que la diferencia esté fuera de proporción alguna.

- EL INCENTIVO

Se refiere a "La gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en ella contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir)".(17)

- LA COMPENSACION

Las políticas diferentes de personal sobre la compensación son sobre si esta debería ser a través de los salarios, participación de utilidades, bonificaciones u otros tipos de remuneración económica; se deberá también tomar en cuenta el monto total de la compensación, así como una comparación sobre las cantidades que se pagan del mismo nivel.

Se deberá decidir sobre el "Método de Compensación" y la forma de pagarla (18)

La mayor parte de las compañías adoptan la política de pagar sueldos y salarios competitivos, es decir, iguales a los que pagan las demás compañías que emplean el mismo tipo de personal. Este tipo de pagos atraerán al personal; pero en caso de que la compañía no pague más los costos podrán permanecer a un nivel competitivo. Otro aspecto que se observa frecuentemente es que las escalas de salarios entre los empleados no administrativos mantienen cierta uniformidad en determinadas industrias; muchas compañías cuando existe presión por parte de las otras industrias adaptan políticas de salarios más altos para atraer trabajadores más competentes y a la vez bajan los costos a través de la reducción de la rotación de personal.

Veamos ahora, por otro lado como el dinero puede ser una fuente de motivación en algunos casos:

El dinero no deberá ser ignorado como motivador, ya sea "En forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación u opciones para la compra de acciones, seguros pagados por la compañía", o cualquier otra cosa que se le otorgue al ser humano por su trabajo. (19)

El dinero como tal, probablemente es más importante para los jóvenes que mantienen una familia que para los que sus necesidades monetarias no son tan urgentes.

El que en la mayoría de los negocios y empresas el dinero es realmente usado como un medio para mantener a la organización bien dotada de personal, y no tanto como un motivador. Eso se observa cuando los sueldos y salarios compiten entre diferentes compañías para conservar y atraer personal.

El dinero si se utiliza como motivador, tiende a opacarse cuando trata de asegurar que en la compañía, los salarios de los distintos administradores sea equitativo, se deberá tener gran cuidado cuando se busque asegurarse de que la persona que se encuentra en el mismo nivel o uno similar obtenga el mismo valor monetario.

Para que el dinero sea un motivador efectivo, las personas que ocupan distintas posiciones, aun cuando estén en un nivel similar deben obtener salarios y bonificaciones que reflejen su desempeño individual.

2.9.3 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Para que se puedan obtener al máximo beneficios de la estructura de la organización y de su sistema de relaciones laborales, los puestos de trabajo deberán estar ocupados por personal competente y calificado. Para lo cual deberá buscarse este personal de la forma más eficientemente posible ya que si las organizaciones no logran desarrollar un programa de reclutamiento efectivo, tendrán por consiguiente muchas dificultades para contratar personal eficiente y para alcanzar las metas de la organización.

La planeación del personal es crítica para la planeación de toda la organización, esto es lo que explica por qué se le debe dar suma importancia al Departamento de Recursos Humanos el cual finalmente tendrá que ver directamente con la toma de decisiones. La planeación que realizan los Departamentos de Recursos Humanos deberá recibir la debida atención de la dirección debido a la influencia que esta tiene en toda la organización.

- LA PLANEACION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS

Los organismos gubernamentales, dentro de ellos, las instituciones educativas, los hospitales y otras organizaciones no comerciales también están obligadas a la planeación de personal, porque también tienen que funcionar dentro de los límites de presupuestos establecidos.

Muchas de ellas tienen cambios sobre la demanda de sus servicios; esto se debe a ciertas variaciones en la población, conflictos, tensiones internacionales, presiones políticas y fluctuaciones en el ciclo económico, que tienen efecto sobre estos servicios que dan estas instituciones u oficinas públicas,

Por otro lado existe el marcado problema de que los presupuestos son bajos generalmente y siempre tendrá que arreglarselas para poder operar, siendo este tipo de factores los

que determinarán finalmente el tipo de puestos de trabajo que tendrán que llenarse no importando si el país se encuentre en crisis.

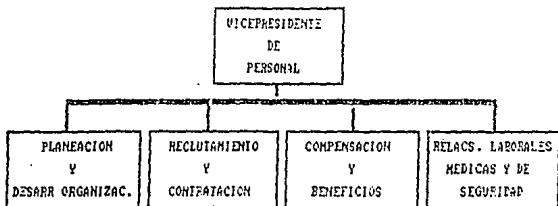
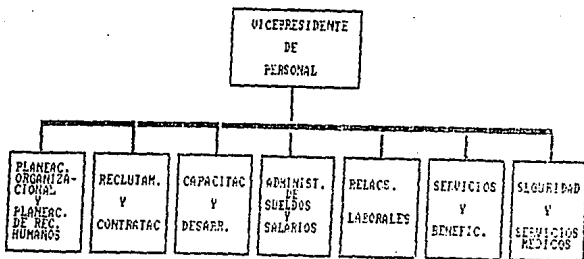
Las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación estarán en relación al tamaño, giro y políticas de cada empresa.

Para concluir este capítulo podemos mencionar que las organizaciones y las funciones asignadas al **Departamento de Personal** son tan versátiles que en la mayoría de las compañías la colocación, evaluación, capacitación y desarrollo, compensación, negociación colectiva y seguridad y bienestar están incluidos dentro de las funciones que son asignadas al **Departamento de Recursos Humanos**.

En la práctica, la costumbre de separar **Recursos Humanos** de "**Relaciones Laborales**" ha ido disminuyendo, ya que en la mayoría de las compañías se espera que el **Departamento de Recursos Humanos** esté interesado en los "aspectos de las personas" que conforman la organización. (20)

Las principales categorías de funciones que lleva a cabo el **Departamento de Recursos Humanos** pueden incluir a la vez muchas subfunciones.

La organización del **Departamento de Recursos Humanos** refleja no solo las funciones asignadas a él sino también el tamaño de la empresa; ya que si estamos hablando de una compañía pequeña el **Departamento de Personal** puede consistir en una sola persona y una secretaria (si es que existe el departamento); en cambio en una compañía grande varios administradores que se encuentran subordinados pueden informar al **Director de Recursos Humanos**, incluyendo a un **Director de Seguridad**, un **Director Médico**, un **Administrador de Sueldos y Salarios**, un **Gerente de Empleo**, un **Director de Capacitación** y un **Director de Relaciones Laborales**. A continuación se presentan dos organigramas que ejemplifican la organización del **Departamento de Recursos Humanos** en una compañía grande y en una todavía más amplia, de esta manera se podrá observar como los detalles de la estructura del **Departamento de Recursos Humanos** varían de firma a firma.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Hampton David R., Administración Contemporánea, Ed. McGraw Hill, México, 1987 (pág. 8)
- (2) Stoner James A.F. & Wankel Charles, Administración, Ed. Prentice-Hall, México 1990, (pág.6)
- (3) Ibidem (pág. 277)
- (4) Keith Davis & John W. Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. McGraw Hill, México, 1991 (pág 5)
- (5) Megginson Leon C. & Mosley Donald D. & Pietri, Jr. Paul H., Administración, Ed. CECSA, México, 1988 (pág. 619)
- (6) Keith Davis & John W. Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, op. cit. (pág. 266)
- (7) Ibidem (pág. 269)
- (8) Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1987 (pág 41)
- (9) Como dice Münch Galindo & García Martínez citando a: Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 2nda. Edición, Barcelona, 1959 (pág 42)
- (10) Como dice Münch Galindo & García Martínez citando a: Guzmán Valdivia Isacc, La Sociología de la Empresa, 2nda. Edición, Ed. México, 1967, Caps. 1 y 9 (pág 42)
- (11) Como dice Münch Galindo y García Martínez citando a: Fernández Arena José Antonio, Introducción a la Administración, México, UNAM, 1973, Cap 3 y 4 (pág. 42)
- (12) Arias Galicia Fernando , Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1985 (pág. 127)
- (13) French Wendell L., Administración de Personal, Ed. Noriega , México, 1991 (pág. 29)
- (14) Ibidem (pág 30)
- (15) Hernández y Rodríguez Sergio, Sverdlik Mario, Varela Ricardo, Bailey Alberto, Chruden Herbert J, Sherman Arthur W., Administración de Personal, Gpo. Editorial Iberoamérica, México, 1986 (pág. 28)
- (16) Nueva Ley Federal del Trabajo, Revisada y Actualizada por el Lic. Jacinto Lobato, Ed. Barbera, México, 1990 (pág. 21)
- (17) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México, 1988 (pág. 343)
- (18) Koontz Harold & O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna, Ed. McGraw Hill, México, 1982 (págs. 270-271)
- (19) Ibidem (págs. 640-641)
- (20) French Wendell L., Administración de Personal, op. cit. (pág 607)

CAPITULO 3
LOS MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.1 HISTORIA

Es muy reciente la historia de los manuales como instrumentos en la administración. Fue en la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa.

En este tiempo el personal era muy escaso y se necesitaba con urgencia, así que surgió la necesidad de preparar manuales más detallados.

Cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual; estos resolvían los problemas de adiestramiento y supervisión, sobre todo cuando las distancias entre uno y otro cuartel eran muy extensas o en ocasiones imposibles.

Esta herramienta permitía uniformidad en cuanto a la realización del método de ejecución más ad hoc en el tiempo óptimo.

Se debe tomar en consideración que como los manuales son una herramienta administrativa relativamente nueva, se pretende a continuación dejar claros los conceptos de lo que es un manual administrativo, cuántas clases de manuales hay, cómo se preparan y para qué pueden servir.

3.2 DIFERENTES DEFINICIONES DE MANUAL

"Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre historia, organización política o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo." (1)

Es un instrumento importante en la administración, ya que los manuales buscan la obtención de la mayor eficacia en la ejecución del trabajo que ha sido asignado al personal, para la consecución de los objetivos de la empresa.

- DEFINICION DE MANUAL PARA GEORGE R. TERRY

El menciona lo siguiente "Un Manual de Oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro -guía-, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas." (2)

El se refiere a que los manuales deben ser de una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada para presentar la información que trata los deberes y responsabilidades de alguno(s) empleados, los reglamentos bajo los cuales tendrán que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa de manera general.

- DEFINICION DE MANUAL PARA MUNCH GALINDO

"Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa". (3)

3.3 DIVERSOS TIPOS DE MANUALES

Diferentes autores hacen clasificaciones de los manuales, a los que designan con diversos nombres, pero que se pueden resumir de la siguiente forma, a continuación se da la primera y segunda clasificación.

Para Duhalt Krauss, la primera clasificación se refiere al contenido del manual y se toma como referencia la definición de manual que se citó, aunque cabe mencionar que posteriormente se explicarán algunos de los manuales que a continuación se mencionan:

- Manuales de la Historia de la Empresa
- Manuales de la Organización de la Empresa
- Manuales de Políticas de la Empresa
- Manuales de Procedimientos de la Empresa
- Manuales Departamentales
- Manuales de Contenido Múltiple
- Manuales de técnicas
- Manuales de bienvenida
- Manuales de puesto

3.4 CLASIFICACION DE LOS MANUALES DE ACUERDO AL CONTENIDO

A continuación se describirán diferentes tipos de manuales según las clasificaciones anteriormente mencionadas:

3.4.1 MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA

Algunos patrones consideran importante darle a los empleados la información respectiva a la historia de la compañía "sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual." (4)

Todo lo anterior le sirve al empleado para tener un antecedente introspectivo de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado; esto contribuirá, por consiguiente a una mejor comprensión por parte del empleado, puede aumentar su moral e incluso ayudar a sentir al empleado que pertenece y que forma parte de la compañía.

Esto le ayudará al empleado a adaptarse a sí mismo, ya que los manuales son los mejores medios para transmitir este tipo de información hacia los empleados y así en una cuantas páginas la historia de la empresa formará parte de un mensaje escrito por el o los funcionarios principales como herencia a la compañía y consecuentemente al personal que labore en ella.

El Manual de la Historia de la Empresa puede estar destinado al personal de la misma, pretendiendo hacer las veces de un Manual de Relaciones Públicas, enfocado hacia la proyección de una buena imagen de la empresa hacia las personas que son ajenas a ella pero que da alguna u otra forma tienen contacto con ella, como son proveedores, los bancos, el gobierno, la prensa y el público en general.

La información histórica incluye como la parte de presentación a un Manual de Políticas o de Organización o en el último de los casos un Manual de Personal.

3.4.2 MANUALES DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Este tipo de manuales describen detalladamente la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos; por otro lado explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa y generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo por citar algunos aspectos.

Los Manuales de Organización se usan para dar una descripción detallada de las relaciones que se establecen dentro de la organización. "se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro", generalmente se realiza una división de los encabezados de estos manuales haciendo referencia a la función general, las obligaciones, autoridad y las relaciones que se establecen como resultado con los demás miembros de la organización. (5)

3.4.2.1 ASPECTOS PRINCIPALES DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Munch Galindo nos dice que los Manuales de Organización generalmente incluyen lo siguiente:

- Finalidad de cada elemento de la organización
- Declaración de funciones
- Glosario de términos utilizados

Y en cuanto a su contenido, nos menciona que deberá tocar los siguientes puntos:

- Objetivos generales de la organización
- Políticas generales
- Glosario de términos administrativos
- Nombres de áreas o departamentos y puestos
- Procedimientos de organización
- Responsabilidades de los altos niveles
- Funciones
- Cartas de organización
- Descripción de puestos
- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa

Ya que se tocó el tema de Manuales de Organización, se consideró prudente mencionar a los Manuales Departamentales, los cuales se podría decir que derivan de los anteriores; estos manuales se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y también cabe mencionar que existen Manuales Generales de Organización que abarcan a toda la empresa, los cuales es común incluirlos dentro de la historia de la empresa; tocando otro punto, también suele incluirse un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales según sea la naturaleza del manual del que se trate.

3.4.2.2 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Para Louis A. Allen, el contenido de un Manual de Organización será el siguiente: (6)

- Hacer mención de los objetivos de la empresa y de la organización de la misma
- Políticas generales de la empresa y de la organización misma
- Principios de organización que han servido de base a la estructura adoptada
- Glosario de términos de organización
- Nombres de las unidades administrativas y de los puestos
- Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización
- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos
- Cartas de organización
- Descripciones de puestos
- Descripciones de actividades de los comités
- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

3.4.2.3 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS QUE DEBERAN CONTENER LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Otros aspectos sobre los que se consideró importante hacer mención ya que se pueden agregar como complemento, fueron los siguientes:

- Introducción en que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal qué se persigue con su elaboración
- Un capítulo de la historia de la empresa

3.4.3 MANUALES DE POLITICAS DE LA EMPRESA

También llamados Manuales de Normas, los cuales ponen por escrito las políticas de una empresa; entiéndase por política "una guía básica para la acción" que "prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades"; el conocimiento de las políticas de una empresa nos da ple a conocer el origen sobre el cual se basan todas las acciones de la empresa. (7)

- DEFINICION ETIMOLOGICA DE POLITICA

La palabra política proviene del griego "politike" que significa "arte de gobernar una nación"; "El diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significancia 'plan para relajar un fin'". (8)

Generalmente este vocablo tiene dos enfoques:

- El que se utiliza en la burocracia gubernamental y que se refiere a las interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce poder y que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social
- El que se refiere a que se le considera como una etapa del proceso de planeación.

A continuación se dará la definición de este enfoque:

" Las políticas son guías para orientar la acción: son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización" (9)

En este sentido las políticas se refiere a que son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan el implementar estrategias.

- ASPECTOS GENERALES DE LAS POLITICAS DENTRO DE UNA ORGANIZACION

J. G. Hendrick nos menciona que una política no es otra cosa que una actitud de la dirección, este tipo de actitudes deberán ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de la organización, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan establecido. (10)

Las políticas escritas son un medio mediante el cual el personal directivo pueda actuar, de tal manera que consiga el equilibrio de las actividades objetivos de la gerencia general; tomando en cuenta que puede existir un manual de políticas generales.

3.4.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

También son llamados Manuales de Operación, de Practicas Estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog dice que "El Manual de Procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas"; indicando así el procedimiento a seguir que deberán realizar en su trabajo todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que realice responsabilidades específicas; mediante esta forma de establecer un procedimiento por escrito se persigue establecer un método estandar que describa la manera en la que se debe ejecutar un trabajo. (11)

C. L. Littlefield señala qué "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". (12)

Ya que un Manual de Procedimientos trata lo que es un programa de trabajo, en cierta forma, se consideró importante tomar en cuenta una definición de lo que esto significa.

- DEFINICION DE PROGRAMA DE TRABAJO

Se refiere a que es "Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución" (13)

Cada programa tiene una estructura propia y puede tratarse de un programa independiente o ya sea que forme parte de una serie de actividades dentro de un programa más general; por consiguiente se pueden establecer programas que van desde un área general hasta un subprograma que explique en detalle ciertas actividades a realizar.

- ASPECTOS QUE SON IMPORTANTES PARA REALIZAR UN PROGRAMA

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, indicando cuál debe realizarse antes que otra, cuáles simultáneamente y cuáles posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración así como los recursos necesarios.

Después de la descripción anterior, es importante mencionar que los procedimientos de trabajo se tengan por escrito y se pongan a la disposición del personal; la existencia de este manual sirve para que la administración tenga

una seguridad en sus empleados sobre el uso de métodos y procedimientos que llevan a cabo para realizar sus tareas; este es para el personal una guía de trabajo muy valiosa sobre todo para los nuevos empleados.

Se persigue que el manual se actualice ya que siempre que se encuentre una mejor forma de hacer las labores de oficina deberá establecerse como el método innovador el cual deberá ser el que ha de seguirse en un futuro; gracias a esto se evitará la pérdida de tiempo o de información valiosa.

3.4.4.1 ASPECTOS SOBRE LOS CUALES HACE REFERENCIA UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Tareas y trabajos individuales, tales como la forma de operar una máquina de contabilidad
- Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción o en dado caso financieros.

Los Manuales de Procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para que los datos sean más claros; también deberá incluir una copia de las formas que se emplean en dicho procedimiento para que la información sea todavía más clara.

Ya que nunca se terminaría de explicar la variedad de manuales, se tomó el Manual de Procedimientos, ya que es el que en este caso nos sirve para la realización de la presente investigación.

3.4.4.2 CONTENIDO MAS COMUN DENTRO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

No existe un tipo de uniformidad en el contenido de los Manuales de Procedimientos, ya que mientras una empresa satisface sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos, otra requerirá editar varios manuales con los procedimientos agrupados por funciones y aun manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados; por consiguiente "No existe un patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Cada manual de oficina debe hacerse a la medida" (14)

3.4.5 MANUALES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA

Munch Galindo nos menciona que los Manuales Departamentales contienen los siguientes puntos:

- Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas
- Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente
- Carta de organización general y departamental
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
- Análisis de puestos
- Gráficas de proceso y de flujo

3.4.5.1 VENTAJAS DE LOS MANUALES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA

En cuanto a las ventajas de dichos manuales nos menciona lo siguiente:

- Describen el funcionamiento de un departamento
- Se emplean para dar instrucciones en el departamento
- Presentan el flujo de trabajo
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades
- Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento

En los casos en que las empresas son muy grandes existen los llamados Manuales Interdepartamentales que a continuación se mencionan.

3.4.5.2 MANUALES INTERDEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA

Son similares en su contenido a los Manuales Departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información y abarcan los siguientes puntos:

- Comprenden a todos los departamentos de la organización
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos

3.4.6 MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE DE LA EMPRESA

Ya que un manual puede contener material muy diverso, se afirma que los diversos tipos de manuales están diseñados intencionalmente para conseguir diferentes fines.

Todo manual deberá tener en su contenido los siguientes puntos:

- Manifestar de manera clara las normas generales de la empresa
- Establecer la comprensión total de la organización básica de la misma

Es decir que de poco sirve que los procedimientos estén bien detallados si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son comprensibles.

3.4.7 MANUALES DE TECNICAS DE LA EMPRESA

Este tipo de manual trata sobre los principios y técnicas de una actividad determinada, se elabora como una fuente de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Según se ha observado los manuales pueden subclasificarse en muchos tipos pero en este caso se hará referencia hacia el área de actividad de que se trate.

La segunda clasificación se refiere a la función específica o área de actividad de que trate el manual. Así pueden existir manuales de:

- Manuales de Ventas de la Empresa
- Manuales de Producción o Ingeniería
- Manuales de Finanzas
- Manuales de Personal
- Manuales de Otras Funciones
- Manuales Generales

3.5 CLASIFICACION DE LOS MANUALES DE ACUERDO AL AREA DE ACTIVIDAD

Esta clasificación incluye lo que se refiere a Manuales de Ventas, de Producción o Ingeniería, de Finanzas y de Personal los cuales se describen a continuación:

3.5.1 MANUALES DE VENTAS DE LA EMPRESA

Este tipo de manuales resultan ser de utilidad si se utilizan como Manuales de Políticas y Adiestramiento, pero no son recomendables si se utilizan como Manuales de Procedimientos, muy detallados.

3.5.2 MANUALES DE PRODUCCION O INGENIERIA DE LA EMPRESA

Surgen de la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería a fin de que sirvan como herramienta muy valiosa, sobre todo en fábricas y para consulta de los nuevos empleados.

3.5.3 MANUALES DE FINANZAS DE LA EMPRESA

Estos manuales dejarán más claras aquél número enorme de instrucciones que dan el tesorero y el contralor a sus empleados, y de esta manera podrán tener más control y protección hacia los bienes de la empresa y por otro lado asegurar que sus instrucciones sean comprensibles en todos los niveles de la administración.

3.5.4 MANUALES DE PERSONAL DE LA EMPRESA

También se les llama Manuales de Relaciones Industriales, de Reglas, Reglamentos de Oficina, Manual del Empleado o Manual de Empleo.

Este tipo de manuales describen lo que concierne a la Administración de Personal y se enfocan hacia tres tipos de usuarios:

3.5.4.1 MANUALES PARA PERSONAL EN GENERAL

Que se refiere a los manuales de empleado, o de reglas y reglamentos de oficina y que generalmente da a conocer las políticas y procedimientos sobre:

- Prestaciones para el empleado
- Usos de los servicios (Biblioteca, Cafetería)
- Otros aspectos del Reglamento de Trabajo, tales como asistencias, vacaciones, o pago de sueldos
- Otros temas como tramitación de quejas o sugerencias

3.5.4.2 MANUALES PARA LOS SUPERVISORES

En este caso comunican las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe encaminar el esfuerzo de sus subordinados.

Por otro lado indica las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a su cargo; especificando siempre los pasos que se seguirán para los asuntos que no sean posibles de resolver por sí mismos, para que puedan ser finalmente resueltos.

3.5.4.3 MANUALES PARA PERSONAL DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD DE PERSONAL

Estos pueden ser Manuales de Organización del Departamento o de Políticas y de Procedimientos a cargo del departamento, como lo que se refiere al reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos o calificación de méritos.

Existe también otro tipo de manuales que se pueden aplicar según sean las necesidades de cada empresa; a continuación se describirá tal clasificación:

3.5.5 MANUALES DE OTRAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Dependiendo del tipo de empresa de que se trate su naturaleza por ende requiere en ocasiones de servicios administrativos tales como compras o relaciones públicas externas; lo que ha creado la necesidad de que se elaboren diversos tipos de manuales que cubran estas otras áreas.

También surgen los llamados Manuales Generales, que de la misma manera corresponden a esta clasificación y que enseguida se explican:

3.5.6 MANUALES GENERALES DE LA EMPRESA

Es usual que un manual no trate sólo un área de actividad, sino que abarque dos o más áreas específicas; de tal forma que puede haber Manuales de Organización, de Políticas o de Procedimientos de Venta, como también existen por otro lado los Manuales de Políticas Generales o de Organización de toda la empresa.

Cuando las empresas son muy pequeñas podría darse el caso de que tenga un solo manual general que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

3.6 UTILIDAD DE LOS MANUALES

En lo que se refiere a su utilidad, menciona lo siguiente:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de sistemas
- Reducen costos al incrementar la eficiencia

3.7 FORMATO E INDICE DE LOS MANUALES

En lo que se refiere a esto Múñch Galindo menciona que el contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación de temas como sigue:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible
- En cuanto a la redacción esta deberá ser clara, concisa y ordenada
- Complementarse todo lo anterior con gráficas para su más fácil y mejor entendimiento

3.8 OBJETIVO QUE PERSIGUEN LOS MANUALES

George R. Terry menciona lo siguiente "El empleo de los Manuales de Oficina auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa". (15)

En general el objetivo de un Manual de Oficina es el proporcionar un recurso para ayudar a la orientación de los empleados; ya que pretende que las instrucciones sean definidas, el establecimiento de políticas y procedimientos, la fijación de responsabilidades, proporción de soluciones rápidas a los malos entendidos y en general a mostrar cómo puede el empleado contribuir al logro de los objetivos de la compañía.

Los manuales evitan que los miembros de la administración tengan que repetir explicaciones o instrucciones; esto da lugar a ventajas que a continuación se enlistarán, las cuales permiten el tener una uniformidad y accesibilidad hacia la información.

3.9 DIFERENTES VENTAJAS DE LOS MANUALES

A continuación se presentan las ventajas de los manuales

3.9.1 VENTAJAS DEL EMPLEO DE DIAGRAMAS

El empleo de diagramas es de mucha utilidad, sobre lo anterior, Hendrick nos señala lo siguiente:

- "Los analistas de procedimientos deben desarrollar y presentar hechos, no memoranda
- El departamento de procedimientos, cuya misión es ayudar a los departamentos operativos a su cargo, destacará más los detalles que los términos generales
- A la gerencia y jefes de departamento se les dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida
- Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos así como el curso de los papeles de trabajo, antes y después de que procesen la información que ellos contiene
- Se disfruta del beneficio de una ilustración; ya que cuando existe lectura seguida de frases conocidas, las gráficas expresaran de otra forma la descripción del trabajo a realizarse." (16)

3.9.2 VENTAJAS DE LOS MANUALES EN CUANTO AL CONTENIDO DE SU INFORMACION

- Estimular la uniformidad
- Eliminar una confusión
- Eliminar incertidumbre y duplicación
- Disminuir carga de supervisión
- Servir de base al adiestramiento
- Ser una base para programas de simplificación del trabajo y control de costos
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar lo que se está haciendo

Aunque los individuos que ejecutan y supervisan las ordenes a cumplir dentro de una empresa cambien, esta misma deberá asegurarse que el cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo

sea llevado a cabo; para lo cual se citan a continuación las ventajas de los manuales en cuanto al cumplimiento de normas o rutinas de trabajo dentro de una empresa.

3.9.3 VENTAJAS DE LOS MANUALES EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y RUTINAS DE TRABAJO

- Permite poner en práctica el principio de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores
- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados
- Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnifico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo
- Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria

Existen tres secciones que aparecen invariablemente en todos los manuales, los cuales se describirán con más detalle más adelante, pero en esta ocasión solo se enunciarán:

- Texto
- Diagramas
- Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate y de quien lo elabore; por citar algunos ejemplos podemos observar que algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas, ya que consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento señalando de esta forma los objetivos, políticas y responsabilidades por escrito.

3.10 REDACCION Y CONTENIDO DEL TEXTO

Todo Manual de Procedimientos requiere que la información o las instrucciones que contenga el manual se expresen en palabras, por medio de un texto.

El texto se encargará de la descripción de un procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone en orden cronológico, precisando en que consiste cada operación y quien deberá ejecutarla; la forma en la que deberá hacerlo, así como ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿para qué?.

El texto también deberá señalar quién es el responsable del procedimiento, así como el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, por otro lado deberá mencionar también las políticas que deberán aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico; se puede comenzar por mencionar los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento hasta llegar a los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para terminar con la descripción del procedimiento la cual deberá hacerse paso a paso.

Para que la lectura sea lo más fácil posible se aconseja el uso de encabezados, cabe hacer mención que el estilo de cada manual depende del uso a que piense destinarse el manual, de los lectores y de quien lo elabore; aunque respecto a este estilo es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El objetivo más importante es la claridad cualquiera que sea la posición del usuario, deberá tener un estilo ligero, sencillo y agradable
- Si se incluyen términos técnicos se deberá incluir una lista de los mismos así como su significado
- La redacción sería deberá ser formal sin confundirse con una redacción compleja
- El trato deberá ser impersonal y directo, buscando una uniformidad

- ESPECIFICACIONES DETALLADAS SOBRE LA REDACCION DEL TEXTO

- Deberá redactarse del modo más claro posible
- Al detallar una práctica o rutina de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas
- Se deberá utilizar un lenguaje que sea claro para todos
- Si se hace referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, se deberá presentar una ilustración

Ahora se dará paso al siguiente aspecto que corresponde a la presente clasificación que se presenta a continuación.

3.11 LOS DIAGRAMAS

A partir de este apartado se mencionarán los diferentes aspectos que se consideraron de importancia para el desarrollo de este capítulo y que se presentan como sigue:

3.11.1 LOS DIAGRAMAS ADMINISTRATIVOS COMO MODELOS GRAFICOS

Un Diagrama Administrativo es un modelo gráfico; podemos observar que para la terminología de la ciencia de la cibernética, un modelo "Es una representación esquemática de un fenómeno del universo"; otro concepto de modelo es que "todo modelo implica una simplificación del fenómeno que representa" por otro lado se tiene otro concepto que complementa esta idea que es que los Diagramas Administrativos representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización o de procedimiento por lo tanto los Diagramas Administrativos son modelos. (17)

A continuación se podrán observar las ventajas de la utilización de modelos como herramienta administrativa.

3.11.2 VENTAJAS DE LOS MODELOS GRAFICOS O DIAGRAMAS

Para determinados fenómenos administrativos son aplicables las siguientes ventajas que Tolman atribuye a los modelos gráficos o diagramas sobre otros tipos de modelos:

- "Un diagrama o grupo de diagramas permite la presentación simultánea de un gran número de interrelaciones, las cuales si se expresaran en palabras ocuparían muchas páginas
- La elaboración de los diagramas, permite que se conciban los tipos de interrelaciones que pueden ser importantes y que si se emplearan simples palabras o ecuaciones serían menos obvias y no simplificarían de igual forma la información." (18)

Todo lo anterior nos permite establecer que en la elaboración de Diagramas Administrativos deberán quedar satisfechos los requisitos de presentar y transmitir a otras personas el conocimiento de un fenómeno.

Por otro lado el conocimiento de un lenguaje gráfico que sea el que se emplee en los diagramas administrativos, esto es, los símbolos que se utilicen, deben ser consistentes y claramente comprensibles para los demás; ya que un Diagrama Administrativo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, transmitirá un mensaje deformado, de ahí la necesidad y concebir y admitir determinados símbolos a los que se les reconozca de manera convencional un significado preciso; a este conjunto de signos y reglas le corresponde el atributo de pertenecer a una técnica llamada "Diagramación Administrativa" cuyo conocimiento y aplicación es indispensable en la elaboración de Manuales Administrativos. (19)

A continuación se hará mención sobre lo que debe contener la introducción dentro de los Manuales de Procedimientos.

3.12 LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION DENTRO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Cuando son varios los procedimientos que se editan en un solo manual, es frecuente presentarlo a los empleados con una breve introducción; también es usual que cuando se editan varios procedimientos en un solo manual, se considera conveniente incluir un capítulo de definiciones, en el que se precise el contenido de los términos que no sean muy conocidos o que puedan tener varias acepciones; así se asegura que todos los miembros de la empresa les den el mismo significado.

A continuación se tratarán temas más generales pero que conviene mencionar.

3.13 ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En cuanto a su contexto general se decidió tocar los siguientes puntos:

- FORMA DE ELABORAR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Es recomendable que esta función la realice un analista que recoja los datos y presente un proyecto de manual; para la recopilación de datos se puede recurrir a los siguientes aspectos:

- Investigación documental, en los archivos de la compañía
- Entrevistas a empleados, obteniendo explicaciones verbales de las operaciones en que intervienen, para qué las ejecutan, así como también ¿cómo? ¿dónde? y ¿cuándo? las llevan a cabo. Estas entrevistas servirán para la recolección de las formas empleadas en las operaciones
- Entrevistas a supervisores, para completar, aclarar y aprobar la información proporcionada por los que ejecutan las operaciones
- Observación directa del proceso, para confirmar los datos recabados

Ahora toca mencionar a los aspectos que son importantes para la elaboración de un proyecto, el cual procederá de la siguiente forma:

- Elaboración de fluxogramas verticales que se vayan a incluir, en el siguiente orden
- Preparación de los fluxogramas horizontales de las formas que lo ameriten
- Elaboración de los demás diagramas que se necesiten
- Ordenamiento de las formas que se empleen
- Redacción de las reglas de ejecución

Este proyecto deberá ser aprobado por el departamento interesado e incluirá la lista de distribución del manual y número de ejemplares a editar.

3.14 AUTORIZACION DEL MANUAL

El jefe del departamento interesado deberá recabar las siguientes autorizaciones:

- De los jefes de los departamentos que intervienen en el proceso, para que revisen la exactitud de su contenido.
- Del departamento de auditoría interna o su equivalente para que controle los siguientes aspectos:
 - Que su contenido se coordine con los demás manuales.
 - Que esté de acuerdo con las políticas de la institución.
 - Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

Además este departamento se encargará de la clasificación y numeración del manual y de llevar el índice de todos los manuales editados.

El futuro manual deberá estar autorizado por el Gerente General u Oficial Mayor o su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y edición. Esta aprobación incluirá la de la lista de distribución y el número de ejemplares a editar.

Como se ha observado una vez listo el manual se procederá al siguiente paso que es su edición, aspecto que a continuación se describe.

3.15 ASPECTOS SOBRE LA EDICION Y DISTRIBUCION DEL MANUAL

El departamento de servicios administrativos o su equivalente será el más indicado para encargarse de su edición.

El departamento interesado o su equivalente se encargará de revisar que al distribuir los manuales se cumplan con los siguientes requisitos:

- Distribuir el manual de acuerdo con la lista de distribución aprobada
- Almacenar los ejemplares restantes
- Llevar el registro de los poseedores del manual

Ya que los procedimientos que se llevan a cabo reciben mejoras lo que da lugar a modificaciones se deberán revisar, este aspecto se describe a continuación.

3.16 REVISION DEL MANUAL

Las instrucciones contenidas en los manuales deben aplicarse invariablemente mientras no sean modificadas.

Quando el encargado de aplicarlas encuentre que su aplicación ya no es recomendable debido a los siguientes aspectos:

- Las circunstancias han cambiado
- Existe otro procedimiento o método mejor, por conducto de su jefe de departamento se propondrá la modificación a la oficina encargada de su elaboración

Con respecto a los trámites que han de seguirse para su modificación, serán los mismos que para su elaboración; pero independientemente de lo anterior, mínimo cada dos años deberán ser revisados los manuales, por la misma oficina que los elabora, para que no pierdan su actualización.

Cabe mencionar que ya que los manuales cambian y requieren revisión, la forma en que habrán de hacerse dichos cambios.

3.17 FORMA DE REGISTRAR LOS CAMBIOS AL MANUAL

Para no perder un control y una uniformidad con respecto al proceso que se sigue en cada actividad que se encuentre descrita en el manual se procederán a tomarse en cuenta los siguientes puntos para el registro de los cambios del mismo:

- Tan pronto como el departamento interesado tenga noticia de algún cambio en algún proceso, por cualquier motivo, procederá a elaborar un proyecto que contenga las modificaciones respectivas al manual, que se sujetará a los mismos trámites que para su edición
- Todas las hojas del manual que resulten afectadas por la modificación, se reeditarán con fecha del cambio y la fecha de la hoja original que sustituyen
- El departamento de auditoría interna o su equivalente registrará todas las modificaciones en su índice de manuales
- El departamento de servicios administrativos distribuirá las nuevas hojas a todos los poseedores del manual original.

Con lo anterior se concluye lo que corresponde al tercer capítulo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Duhalt Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas, Dirección General de Publicaciones, UNAM, Fac. de Ciencias Pol. y Sociales, México, 1977 (pág. 20)
- (2) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág.20) Terry George R., Administración y Control de Oficinas , Cfa. Editorial Continental, México, 1966 (pág. 465)
- (3) Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1987 (pág. 135)
- (4) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág. 20) Terry George R., Administración y Control de Oficinas, op. cit., (pág. 465)
- (5) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág.21) Littlefield C.L. & Peterson R.L., Organización de Oficinas, México, Fondo de Cultura Económica, 1956 (pág. 86)
- (6) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág 21) Allen Louis A., Preparing the Company Organization Manual, National Industrial Conference Board, Inc.
- (7) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág 22) Terry George R., Administración y Control de Oficinas, op. cit., (pág. 647)
- (8) Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, Fundamentos de Administración, op. cit., (pág. 88)
- (9) Ibidem pág. 88
- (10) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág. 22) Hendrick James G., "Manuales de las Compañías" Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Víctor Lazzaro, México, Editorial Diana S.A., 1965 (pág. 332)
- (11) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág. 22) Graham Kellog M., Preparación del Manual de Oficina (Estudios de Investigación No. 36), México, Editorial Reverté S.A., 1962 (pág.2)
- (12) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág. 22) Littlefield C.L. & Peterson R.L., Organización de Oficinas, op. cit. (pág.292)
- (13) Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, Fundamentos de Administración, op. cit., (pág. 91)
- (14) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág.25) Terry George R., Administración y Control de Oficinas, op. cit., (pág. 645)
- (15) Duhalt Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas, op. cit., (pág. 29)
- (16) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág.29) Hendrick James G., "Manuales de las Compañías" Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Víctor Lazzaro (pág. 337)

- (17) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (págs. 31-32)
Chorafas D.N., La investigación en la Empresa, Madrid,
Ed. Aguilar, 1964 (pág. 234)
- (18) Como dice Duhalt Krauss Miguel citando a: (pág. 32)
Tolman E.C., En Rc Teevan y Rc Berney, Teorías Sobre
Modificación del Aprendizaje, México, Ed. Trillas, 1972
(pág 77)
- (19) Duhalt Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimiento en las
oficinas Públicas, op. cit. (pág. 33)

CAPITULO 4
ANTECEDENTES Y ADMINISTRACION
DEL PROGRAMA DE BECAS AL
EXTRANJERO

ANTECEDENTES Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE BECAS

4.1 LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADEMICO, FUNCIONES Y PROGRAMAS A SU CARGO

"La Dirección General de Asuntos del Personal Académico fue creada en 1977 por acuerdo del Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con el propósito fundamental de impulsar la superación del personal académico de la universidad. Como respuesta a las políticas establecidas por las diferentes administraciones, esta Dirección ha sufrido diversos cambios en su estructura organizativa. En 1989, debido a la reestructuración de la Secretaría General de la UNAM, se incorporaron los programas provenientes de la desaparecida Dirección General de Proyectos Académicos, que incluyen el Premio Universidad Nacional, las Publicaciones de Reconocimiento y el Programa de Actualización." (1)

Actualmente se encarga de la coordinación y desarrollo de los programas que están dirigidos al personal académico para su formación, superación, estímulo, desarrollo, integración, reconocimiento y difusión de su obra.

Los apoyos que se brindan se inscriben en el Programa de Liderazgo Académico, establecido por el doctor José Sarukhán, el cual se sustenta en el Principio Rector: academización de la institución.

Por otra parte, la Dirección General de Asuntos del Personal Académico contribuye al cumplimiento de los procedimientos que se refieren al ingreso, promoción y permanencia del personal académico, la integración y funcionamiento de Comisiones Dictaminadoras y el óptimo aprovechamiento de los recursos en lo que a las plazas académicas se refiere.

Asimismo, difunde todos los programas que ofrece la Dirección, además de aquella información que se considera de interés para la comunidad académica. Da a conocer diversos aspectos a través de programas de radio, televisión, impresos y diversos eventos.

Con el propósito de que los académicos universitarios conozcan la diversidad de opciones que ofrece esta Dirección en el cumplimiento de sus objetivos, a continuación se describirán las características generales de sus Programas Académicos, los cuales se han agrupado de la siguiente manera:

- PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL ACADEMICO

Comprende el Premio Universidad Nacional (PUN), la Distinción Universidad Nacional para Jóvenes Académicos (DUNJA) y el Programa de Reconocimiento al Personal Emérito.

- PROGRAMAS PARA LA SUPERACION DEL PERSONAL ACADEMICO

En esta sección se describen los programas de: Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico (PEPRAC); Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Docente (PAPIID); Actualización para Profesores tanto de enseñanza media superior como de licenciatura, y de apoyo al Año Sabático (ver glosario).

- PROGRAMAS PARA LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

Contempla los Programas de Becas para realizar estudios en el país y en el extranjero, y de Apoyo a Proyectos académicos.

- DIVULGACION

Comprende el Programa Editorial, que incluye publicaciones de reconocimiento, de información y de estímulo a la producción editorial del personal académico.

4.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE BECAS

"En 1966 se crea la Dirección General de Profesorado, que continuó administrando el Programa De Formación Al Personal Académico (FFPA)" que tuvo a su cargo la vigilancia de "todo el procedimiento estatutario para el ingreso y promoción del personal académico, desde la aparición de la plaza vacante hasta su ocupación definitiva; y en coordinación con la Dirección General de Intercambio Académico y Cultural desempeñó la función de seleccionar y supervisar a los becarios extranjeros que venían a estudiar a la UNAM." (2)

"En 1970, se crea la comisión de becas, responsable de otorgar las becas nacionales y al extranjero, que otorgaba el FFPA." En esta fecha se llevó a cabo un esfuerzo para el apoyo a la formación didáctica de los becarios del FFPA a través de cursos y actividades promovidas por el Centro de Didáctica y la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza. (3)

"En 1971, se crean por un lado; el **Comité Técnico del PFFA**", que tenía a su cargo la administración del mismo programa junto con la Comisión de Becas y por el otro "la **Dirección General de Personal Académico y Administrativo** al que le correspondía la vigilancia del procedimiento para el ingreso y promoción del personal académico y el control de la partida de honorarios por contrato. (4)

"En 1972, se integra a la Comisión de Becas la oficina administrativa del PFFA, que continuó administrando el programa de becas, así mismo se crearon los **Subcomités** del PFFA en las diferentes dependencias de la UNAM; cabe destacar, que en este año se crea el sistema de Universidad Abierta. (5)

"En 1973 - 1975, el PFFA continuó bajo la responsabilidad del Comité Técnico del mismo y de la Comisión de Becas." (6)

"El **Departamento de Becas** surge en 1977", tuvo como antecedentes la Dirección General de Profesorado en lo que se refiere a las becas y la Comisión de Becas, ambas creadas en años anteriores. (7)

La **Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA)** en este mismo año se creó organizándose internamente en cuatro subdivisiones de trabajo:

- Un Departamento de Diagnóstico e Información Académica
- Una Coordinación general, encargada de la administración del PFFA, pero básicamente en lo que respecta a su actualización.
- Un Departamento de Becas, encargado de la atención de la formación de recursos humanos dentro de la UNAM.
- Un Departamento de Eventos Especiales orientado a la promoción de acciones de la modalidad de perfeccionamiento.

"En 1985, como consecuencia del cambio de administración en la UNAM, la DGAPA modificó su estructura organizacional" y el Departamento de Becas sufrió los siguientes cambios:

- Se crea La Subdirección de Superación Académica, de la cual dependen los Departamentos de Becas, Desarrollo Académico, Sistematización y Registro y el Departamento de Estudios Especiales. (8)

4.3 DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE BECAS

- OBJETIVO

"Apoyar la formación y superación de profesores e investigadores que la UNAM requiere para el desarrollo de sus funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura mediante el otorgamiento de becas en el país o en el extranjero y la reincorporación de los exbecarios a la institución." (9)

A continuación se enumerarán el tipo de becas (ver glosario) que otorga el Programa de Becas de acuerdo al Instructivo General del Programa de Becas: (ver glosario)

"Las becas que se otorgan son para:

- A) La obtención de un grado
- B) La realización de investigación posdoctoral
- C) Estancias de investigación y
- D) La obtención del título de licenciatura" (10)

4.3.1 ORGANOS DEL PROGRAMA DE BECAS:

El cumplimiento de los objetivos del programa estará a cargo del Comité Técnico de Becas (ver glosario) de la UNAM y de los Subcomités de Becas (ver glosario) de las dependencias académicas de la institución. (ver glosario)

A continuación se presentará la forma en que se integra el Comité Técnico de Becas de acuerdo al Instructivo General de Becas que en su Artículo 4 nos menciona lo siguiente:

"El Comité Técnico de Becas es el órgano encargado de otorgar las becas y el Comité Técnico DGAPA las solicitudes enviadas a la DGAPA por los diversos Subcomités a fin de asignar las becas de acuerdo a ciertos criterios y está integrado por:

- A) El Secretario General de la UNAM, quien lo preside,
- B) El Director de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) como vicepresidente, quien fungirá como presidente en ausencia del Secretario General.
- C) Profesores e investigadores de reconocida calidad académica, designados por el Rector, quienes estarán en funciones por un período de dos años prorrogables a juicio del Rector.
- D) El Secretario Técnico del Comité, quién será designado por el Director de la DGAPA." (11)

A continuación se presenta la forma en que se integran los Subcomités de Becas de acuerdo al Instructivo General de Becas en su Artículo 6 que nos menciona lo siguiente:

"Los subcomités de Becas son los órganos encargados de postular las candidaturas ante el Comité Técnico de Becas." (12)

En cada dependencia académica se integrará un Subcomité con un mínimo de tres y un máximo de cinco profesores o investigadores, preferentemente de carrera, designados por el Director de la dependencia académica y ratificados por el Consejo Técnico, interno o asesor. En las facultades y escuelas en las que haya división de estudios de posgrado formará parte del subcomité un Académico de tiempo completo de la misma.

Uno de los integrantes fungirá como coordinador del Subcomité y como responsable de los trámites ante la DGAPA.

El Director de la Dependencia Académica deberá notificar al Director de la DGAPA la integración o cualquier modificación del Subcomité, anexando el acta de ratificación del Consejo Técnico, interno o asesor.

Los Subcomités de Becas se encargan de promover en su dependencia el Programa de Becas, orientan a los interesados sobre las necesidades de la dependencia en la que están adscritos; les proporcionan la información sobre las condiciones del Programa de Becas, para que sus aspirantes sepan cuales son los requisitos del Programa y busquen cumplirlos, así llenan su solicitud; posteriormente se seleccionan a los candidatos oficialmente justificando el interés de la dependencia de apoyarlo y de incorporarlo al término de sus estudios a su planta académica; finalmente cabe mencionar que la finalidad del Programa es el éxito mediante la obtención del grado y la reincorporación del exbecario.

Se presentarán ante la DGAPA las solicitudes de beca de acuerdo al calendario anual del Programa de Becas, tomando en cuenta que los asesores nacionales y extranjeros cumplan con los requisitos ya que éstos serán quienes supervisarán los reportes semestrales sobre el programa de trabajo planteado; una copia de dicho reporte se envía a la DGAPA, así como sus calificaciones oficiales para que la DGAPA tenga un seguimiento de los mismos y a su regreso deberán informar los Subcomités, los becarios que concluyeron sus estudios y el título o grado obtenido.

Para finalizar se evaluará la situación del exbecario para su reincorporación a la UNAM.

4.3.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS BECAS

INSTRUCTIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE BECAS

Cuenta con diez capítulos y cincuenta artículos y su objetivo principal es el de contribuir a la Superación y Formación del Personal Académico y de alumnos o egresados de la UNAM que aspiran a incorporarse en calidad de profesores o investigadores por medio del otorgamiento de Becas, también propiciar de acuerdo a los planes de desarrollo académico de las dependencias académicas, la incorporación de los exbecarios como Personal Académico de la UNAM al término de su Beca de Posgrado; y presenta la información necesaria para los Becarios en función de la beca que se les ha otorgado y su contenido es el siguiente:

Capítulo I:	Objetivos
Capítulo II:	Organos del Programa de Becas
Capítulo III:	Clasificación de las Becas
Capítulo IV:	Montos de las Becas
Capítulo V:	Duración de las Becas
Capítulo VI:	Requisitos para la Postulación de Becas
Capítulo VII:	Procedimientos para la Asignación de Becas
Capítulo VIII:	Pago de las Becas
Capítulo IX:	Derechos y Obligaciones de los Becarios
Capítulo X:	Incorporación de Exbecarios

A continuación se desglosarán los puntos más importantes de dicho instructivo y se dará inicio con el Artículo 9 que menciona lo referente a la clasificación de las becas e indica lo siguiente:

- CLASIFICACION DE LAS BECAS

"Las becas podrán otorgarse para realizar estudios o investigación en el país o en el extranjero y se clasifican en:

- 1.- Becas de posgrado (nacionales y en el extranjero)
- 2.- Becas de licenciatura (nacionales)
- 3.- Becas para la elaboración de tesis y obtención del título o grado (nacionales y en el extranjero)." (13)

- LOS MONTOS DE LAS BECAS

En lo que se refiere a este aspecto el **Instructivo General de Becas** en su Artículo 12 nos menciona lo siguiente:

"Los montos de las becas para realizar estudios en el país y en el extranjero se establecerán con fundamento en indicadores sobre el costo de la vida en México y en el extranjero y en los recursos presupuestales disponibles." (14)

- DURACION DE LAS BECAS

En lo que se refiere a este aspecto el **Instructivo General de Becas** en su Artículo 16 nos menciona lo siguiente:

"Las becas tendrán una vigencia máxima de 12 meses, pero conforme al plan de estudios podrán renovarse anualmente, siempre y cuando se mantenga el promedio mínimo establecido y no se exceda el tiempo señalado." (15)

- PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACION DE BECAS

En lo que se refiere a este aspecto el **Instructivo General de Becas** en su Artículo 26 nos menciona lo siguiente:

"Se considera beca nueva, cuando el interesado ingresa por primera ocasión al Programa de Becas o habiendo sido becario ha transcurrido un mínimo de un año entre la terminación de la beca y su postulación para un grado superior." (16)

Dado que las becas se autorizan por un máximo de 12 meses, el becario podrá solicitar la renovación correspondiente al Subcomité que lo postuló, tres meses antes del término de la misma.

- PAGO DE LAS BECAS

En lo que se refiere a este aspecto el **Instructivo General de Becas** en su Artículo 41 nos menciona lo siguiente:

"Los montos de las **Becas Nacionales** se pagarán mensualmente en el Mezzanine de la Torre de Rectoría." (17)

En lo que se refiere a los montos de las **Becas en el Extranjero** estos serán enviados por giro bancario al domicilio señalado por el becario.

- INCORPORACION DE EXBECARIOS

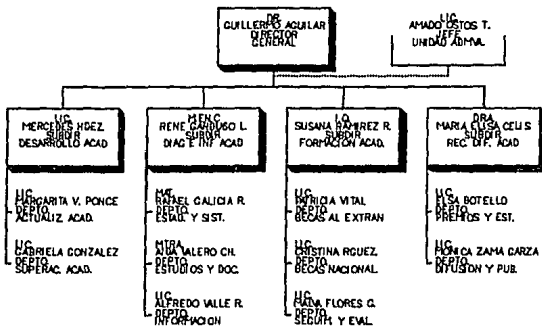
En lo que se refiere a este aspecto el Instructivo General de Becas en su Artículo 46 nos menciona lo siguiente:

"La DGAPA apoya a las dependencias académicas para la contratación de exbecarios por un año máximo improrrogable." (18)

4.4 ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCION DE FORMACION ACADÉMICA

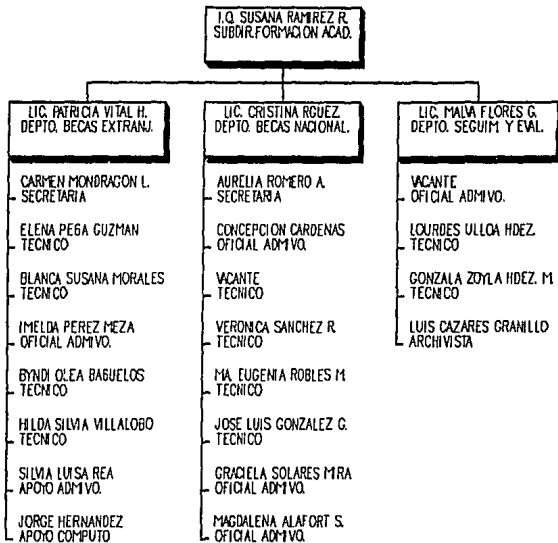
En la siguiente hoja se anexan dos tipos de organigramas; primero se presenta el Organigrama General de la DGAPA y el Organigrama de la Subdirección de Formación Académica (ver glosario).

D.G. ASUNTOS PERSONAL ACADEMICO ORGANIGRAMA GENERAL 1993



17 FEBRERO 1993

D.G. ASUNTOS PERSONAL ACADEMICO ORGANISMO SUBDIRECCION ACADEMICA



17 FEBRERO 1993

4.4.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE BECAS

En cuanto a las funciones principales que se llevan a cabo se pueden mencionar las siguientes:

- Propone las metas y el plan de trabajo que deberá cumplirse durante el año para el desarrollo del Programa de Becas.
- Evalúa el funcionamiento del programa de becas y propone a la Subdirección de Superación Académica, los criterios, normas y lineamientos para el funcionamiento adecuado del Programa de Becas.
- Elabora y le da difusión al calendario de actividades del departamento y se encarga de publicar la convocatoria para la recepción de Solicitudes de Becas Nacionales.
- Elabora el anteproyecto del presupuesto para el Programa de Becas y controla la forma en que se divide presupuesto otorgado.
- Revisa y propone los montos de Becas Nacionales y al Extranjero de acuerdo a los costos de la vida en México y en cada país y la disponibilidad presupuestal con que se cuenta.
- Distribuye los recursos financieros del presupuesto que se otorgó, de acuerdo a las solicitudes que se presentaron al departamento.
- Realiza los trámites y el seguimiento de las Solicitudes de Beca.
- Tramita los pagos a los becarios nacionales y al extranjero.
- Realiza el seguimiento de los becarios hasta el término de sus estudios y prevee su incorporación dentro de la planta docente o de investigación de la UNAM.
- Colabora en la organización de las reuniones del Comité Técnico de Becas.
- Asesora a los Subcomités de Becas de las diferentes escuelas, facultades, institutos y centros de la UNAM, en la elaboración de su programa anual y en lo que se refiere a las Solicitudes de Beca.
- Establece comunicación entre los Subcomités y el Comité Técnico de Becas.

4.4.2 JEFATURA DE BECAS AL EXTRANJERO

El Programa de Becas al Extranjero está a cargo de la Jefatura de Becas al Extranjero (ver glosario) la cual tiene las siguientes funciones:

- Elabora la propuesta del calendario anual para la recepción y trámite de Solicitudes de Becas Nuevas y Renovaciones (ver glosario).
- Proporciona al Comité Técnico de Becas y a los Subcomités, el calendario aprobado y los formatos requeridos (solicitud, fundamentación Académica, etc).
- Mantiene comunicación, con los encargados de los Subcomités en lo que se refiere a la situación de sus becarios.
- Recibe llamadas telefónicas y atiende personalmente a los becarios, y solicitantes, para proporcionarles la información que soliciten acerca de las becas.
- Revisa, que los expedientes de becas nuevas y renovaciones contengan la documentación que se pide y que estos cumplan con los requisitos del Instructivo General para la asignación de becas.
- Prepara los paquetes de Solicitudes de Becas Nuevas y Renovaciones, para enviarlas a dictamen del Comité Técnico de Becas.
- Organiza la información para la reunión del Comité Técnico de Becas.
- Notifica a los Subcomités el resultado del dictamen (autorización o rechazo) de las Becas Nuevas y Renovaciones.
- Elabora todo aquel trámite que tenga que ver con la situación económica de los becarios.
- Tramita con las agencias de viajes, que son autorizadas por la DGAPA, los pasajes aéreos de los becarios.
- Se hace cargo de todo lo que concierne a la expedición y envío de giros bancarios (mensuales, extraordinarios, pagos o reembolsos de colegiaturas, seguros médicos o pasajes) ante la Dirección General de finanzas y la Unidad Administrativa.
- Recibe y contesta la correspondencia que le envían los becarios o Subcomités.
- Tramita la incorporación o baja de Exbecarios.
- Coordina el pull-secretarial.
- Elabora estadísticas sobre los becarios en el extranjero.
- Participa en la elaboración de la propuesta de actualización de los montos de las becas.
- Realiza mensualmente la conciliación presupuestal de departamento.
- Elabora el anteproyecto del presupuesto anual de Becas al Extranjero.

La DGAPA otorga becas para llevar a cabo estudios de maestría y doctorado y también, aunque en menor medida, se otorgan becas a alumnos que, no habiendo terminado sus estudios de licenciatura, se encuentran inscritos en Programas Académicos dentro de su dependencia, y que son las llamadas **Becas Especiales**. Existen otras categorías, especialmente dentro de las **Becas al Extranjero**, para hacer estudios de especialización, posdoctorado y para realizar investigación.

El Plan Nacional de Educación Superior hace mención de la necesidad creciente de personal docente y de investigación de alto nivel, y se calcula la cantidad de maestros y doctores que serían necesarios en un futuro.

Junto a estas apreciaciones se presentan los hechos de crecimiento de la demanda, por parte de los egresados de licenciatura por un lado y la demanda de la misma UNAM por el otro, y que en su reglamento de contratación, estipula los grados de maestría y doctorado que deben presentar los candidatos a los concursos para optar por cargos docentes o de investigación a partir de dichas categorías.

4.5 PROGRAMA DE BECAS PARA REALIZAR ESTUDIOS DE POSGRADO EN EL EXTRANJERO

El Comité Técnico de Becas de la UNAM, a través de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, ofrece becas para realizar estudios de posgrado en el extranjero a los miembros del Personal Académico, estudiantes o egresados de la UNAM que aspiran a incorporarse a la institución ya sea como profesores o investigadores.

- OBJETIVO

El objetivo de este programa es contribuir a la formación y superación académica de los universitarios, quienes deben presentar sus solicitudes a través de los Subcomités de Becas correspondientes, de acuerdo con lo que establece el Instructivo General para la asignación de becas de la UNAM.

"Las becas se otorgarán de acuerdo con los antecedentes académicos de los candidatos; la calidad académica, tanto del proyecto a realizar durante la beca, como de la institución extranjera propuesta por el candidato para desarrollar estudios; la vinculación del proyecto de trabajo con las necesidades de Formación de Personal Académico de la dependencia postulante; la

importancia y grado de desarrollo en México de la especialidad en relación con las necesidades prioritarias de docencia e investigación de la UNAM, y finalmente, los recursos presupuestales disponibles." (19)

Para ingresar en el programa los interesados deberán ser propuestos por un miembro del Personal Académico de su dependencia, quién hará llegar la solicitud al Subcomité de Becas correspondiente, anexando la información suficiente sobre la institución extranjera en cuestión, así como un escrito donde se justifique la selección de esa institución. Los resultados se dan a conocer a través del Subcomité.

- RECUPERACION DE EXBECARIOS

Una vez que se concluyeron los estudios del becario, la DGAPA apoya a las dependencias académicas para contratarlo por un año máximo el cual es improrrogable.

Durante ese año, las dependencias, según sus necesidades y prioridades de desarrollo, deben hacer los trámites para crear las plazas correspondientes a los exbecarios para su incorporación y convocar a concurso siempre y cuando se cuente con plazas vacantes.

La incorporación del exbecario deberá hacerse durante el año siguiente a la terminación de la beca y estará condicionada a la conclusión exitosa de sus estudios o investigaciones.

El otorgamiento de becas pretende así coadyuvar al desarrollo de la docencia y la investigación de la UNAM y contribuir al crecimiento y consolidación de su Personal Académico que constituye la base sobre la cual se erige la formación de profesionales de la institución y del país obedeciendo a sus necesidades y planes de desarrollo.

4.6 PROGRAMA DE BECAS NACIONALES

Para lograr la Superación del Personal Académico y de alumnos o egresados de la UNAM que aspiran a incorporarse a la institución al término de sus estudios, en calidad de profesores o investigadores, el Comité Técnico de Becas (CTB) de la UNAM, a través de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, convoca anualmente a participar en el Programa de Becas Nacionales.

"Las solicitudes son evaluadas de acuerdo con los antecedentes académicos y profesionales de los candidatos; la calidad académica del proyecto de investigación, docencia o estudios a realizar durante la vigencia de la beca, y su vinculación con la necesidad de formación académica de la dependencia postulante. Todo ello en relación con la disponibilidad presupuestal de la institución." (20)

Las propuestas de los candidatos se hacen a través de los Subcomités de Becas que se integran para tal efecto en las escuelas, facultades, institutos y centros, de acuerdo con lo que establece el Instructivo General para la asignación de becas. Estos Subcomités son los encargados de dar a conocer los resultados y adquieren el compromiso de llevar un seguimiento durante el período de la beca.

- RECUPERACION DE EXBECARIOS

En el caso de quienes fueron becados para realizar estudios de posgrado, una vez concluido el período de la beca la DGAPA apoya a las dependencias académicas para contratarlos por un año máximo el cual es improrrogable.

Por otro lado, las dependencias, atendiendo a sus necesidades desarrollo deben realizar los trámites para la creación de las plazas correspondientes a los exbecarios para incorporarlos y convocar a concurso si no se cuenta con las plazas vacantes.

La incorporación de exbecarios deberá hacerse durante el año siguiente a la terminación de la beca y tendrá como condición haber concluido exitosamente los estudios o investigaciones realizadas.

4.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE BECAS AL EXTRANJERO

El Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero (ver glosario) tiene por objetivo brindar a los interesados el conocimiento de los mecanismos de operación de dicho programa y los pasos detallados de las actividades necesarias para el funcionamiento del mismo. Este deberá actualizarse anualmente.

4.7.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Está integrado por los siguientes puntos:

- Introducción
- Marco Jurídico
- Objetivo
- Políticas Generales
- Normas de Operación
- Descripción de Procedimientos
 - Actividades Previas
 - Publicación de la Convocatoria
 - Otorgamiento de Becas
 - Trámite de Boletos Aéreos
 - Erogaciones al Presupuesto (nóminas)
 - Erogaciones al Presupuesto (colegiaturas, seguros médicos)
 - Cancelaciones de Giros Bancarios
 - Informe Mensual sobre Becas
 - Recepción de Correspondencia
 - Anexos

Dentro del marco jurídico se apoya en lo siguiente:

- Acuerdo de Secretaría General del 19-09-91
- Convocatorias
- Instructivo General de Becas

- OBJETIVO

Contribuir a la Formación y Superación del Personal Académico para la realización de estudios de posgrado, estancias posdoctorales o de investigación y formación de alumnos o egresados de la UNAM que aspiran a incorporarse en calidad de profesores o investigadores para la obtención de un grado por medio del otorgamiento de becas.

- POLITICAS GENERALES

- La DGAPA será responsable de emitir los formatos e instructivos necesarios del Programa de Becas al Extranjero.
- La DGAPA a través de la Subdirección de Formación Académica, en consulta con el Abogado General será responsable de emitir las convocatorias respectivas.
- El desarrollo del programa estará a cargo del Comité Técnico de Becas de la UNAM, de los Subcomités de Becas de las dependencias Académicas de la UNAM, de la DGAPA y de los becarios.
- El Director de la UNAM, será responsable de designar a los miembros del Comité Técnico de Becas (Art.4 del Instructivo General de Becas).
- Los Subcomités de Becas, serán responsables de revisar que los aspirantes reúnan los requisitos que se especifiquen en el Instructivo General de Becas y de la convocatoria.
- Los subcomités de Becas serán responsables de presentar a la DGAPA las solicitudes en orden de prelación en las fechas señaladas en la convocatoria.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de verificar que los aspirantes reúnan los requisitos de la beca solicitada y turnar las solicitudes de los Subcomités de Becas al Comité Técnico de Becas.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de la coordinación de las Reuniones Plenarias (ver glosario) de evaluación del Comité Técnico de Becas.
- El Comité Técnico de Becas será el responsable de dictaminar las candidaturas de acuerdo a los criterios establecidos en el Instructivo General de Becas (Art. 5) en la Hoja de Dictamen (ver glosario). Los casos no previstos en el, serán resueltos por mayoría de votos.
- La DGAPA será responsable de enviar el resultado de los dictámenes emitidos por el Comité Técnico de Becas, dentro de los 15 días hábiles siguientes a la evaluación.
- Los Subcomités serán responsables de supervisar el cumplimiento de las obligaciones del becario indicadas en el Instructivo General en el (Art. 44).
- La DGAPA será la responsable de administrar el Programa de Becas al Extranjero, a través de la Subdirección Formación Académica y el Departamento de Becas al extranjero.

4.7.2 CONTENIDO

Dentro del manual se encuentran las normas de operación que son las siguientes:

- La DGAPA será responsable de revisar y actualizar periódicamente el tabulador de Becas al Extranjero el cual deberá ser aprobado por el Secretario General de la UNAM.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de proponer los lineamientos administrativos del Programa de Becas al Extranjero que deberán ser aprobados por el Director General.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de mantener continua comunicación con los Subcomités de Becas de las diferentes dependencias universitarias y servir de enlace entre ellos y el Comité Técnico.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de establecer los mecanismos de seguimiento y corrección del Programa.
- La Subdirección de Formación Académica será responsable de elaborar el presupuesto del Programa de Becas al Extranjero el cual deberá ser aprobado por el Director General.
- La Unidad Administrativa (ver glosario) será responsable de apoyar a la Subdirección de Formación Académica para informarle del seguimiento de la erogación del presupuesto de la partida de becas al extranjero, así como auxiliar en la tramitación de los boletos aéreos.
- La Dirección General de Finanzas (ver glosario) será responsable de realizar los depósitos y expedición de giros para el pago de manutención, colegiaturas, seguros médicos y reembolsos para los becarios, previa solicitud del Director General de la DGAPA.
- La Jefatura del Departamento de Becas al Extranjero será responsable de:
 - Supervisar el cumplimiento de las normas de operación aprobadas por el Director.
 - Mantener comunicación con los responsables de los Subcomités de Becas de las dependencias, en relación a la situación actual de sus becarios.
 - Revisar que la información requerida para evaluar las solicitudes de beca se encuentren completas y sean tramitadas con oportunidad.
 - Vigilar el oportuno cumplimiento de los diferentes compromisos con los becarios.
 - Mantener actualizada la información estadística relativa al Programa de Becas al Extranjero.

El Area Técnica será responsable de realizar las actividades operativas del programa las cuales serán asignadas por el Jefe del Departamento.

- Las solicitudes de renovación, estancias de investigación y posdoctorados no es requisito presentarlas con previa convocatoria, estos podrán ingresarse a la DGAPA con 3 meses de anticipación al inicio de la fecha solicitada.
- Los montos de las becas variarán de acuerdo al lugar de estudios, estado civil, número de hijos (se contemplan hasta dos hijos que dependan económicamente), cuando en un matrimonio ambos disfruten de una beca de la DGAPA, se otorgará a cada uno beca de soltero y el suplemento de los hijos a uno de ellos.
- La beca total cubre: Asignación bimestral para gastos de manutención, seguro médico, inscripción, colegiaturas y un pasaje de ida y uno de regreso al lugar de residencia.
- El complemento de beca comprende la diferencia entre el tabulador de la DGAPA y el monto que se perciba de otra institución así como las prestaciones que no sean cubiertas por la otra institución.
- El boleto de avión se otorga únicamente al becario.
- Al Personal Académico se le otorgará una beca complementaria que sumado al sueldo sea igual a 1.3 veces el monto de la beca que le corresponda o 1.3 veces su salario según convenga al Académico.
- Las becas tendrán una vigencia máxima de 12 meses, pero conforme al plan de estudios podrán renovarse anualmente, siempre y cuando se mantenga el promedio mínimo establecido y no se exceda al tiempo señalado para cada nivel en el Art.17 del Instructivo General.

4.8 FORMACION Y SUPERACION DEL PERSONAL ACADEMICO A TRAVES DEL PROGRAMA DE BECAS AL EXTRANJERO

Si se tiene en cuenta el último informe del Departamento de Becas se observa que se cubre un mayor número de becarios y se abarcan más disciplinas para el desarrollo científico, tecnológico y cultural de la UNAM, en particular y del país, en general y, al mismo tiempo, se busca aprovechar de la mejor manera posible aquellos recursos financieros que se encuentran disponibles; y que, por otro lado, se requiere que las propias dependencias que integran la universidad sean las que tengan que ver directamente en lo que se refiere a la actualización de los temas de estudio, que estén acordes con las necesidades actuales de la UNAM y del país, para lo cual deberán establecer una planeación que les permita establecer los criterios adecuados

para la asignación de las becas y obtener un gran número de propuestas que, garanticen el uso adecuado de los recursos financieros.

Se observa una tendencia a beneficiar con becas de posgrado o especiales (que en el caso de las nacionales se dedican a la terminación de la licenciatura y en el de las extranjeras a la investigación especializada). En lo concerniente a Becas para realizar estudios en el Extranjero, ese departamento recomienda una selección de las instituciones académicas extranjeras, para lograr la obtención de la mejor calidad para cada área del conocimiento. Otra manera de responder a los recursos financieros y a la necesidad de un uso racional de los mismos, es la de intentar una reducción de la prorroga sobre el intervalo promedio de permanencia de los becarios en el extranjero. Todas estas medidas racionalizan el uso de recursos y la aplicación de criterios.

Una de las opciones que existen es continuar con la política del Rector de formación y superación del personal académico o sea, una política de becas, que fortalezca el posgrado nacional, recurriendo a las universidades extranjeras para crecer dentro de las áreas y temas relevantes que conciernen a la UNAM y al país y que, a su vez refuerzan la infraestructura universitaria existente, y la creación de la mínima necesaria para que los becarios, reincorporados, encuentren las condiciones que les permita continuar con su labor y su compromiso con la UNAM.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Zama Garza Mónica, Programas Académicos, folleto editado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, Ed. Edicupes, S.A., noviembre 1991 (págs.11-13)
- (2) Estens de la Garza Rosa Alicia, la Dirección General de Asuntos del Personal Académico: Antecedentes, Desarrollo y Análisis de sus Funciones, Unidad de Documentación, mayo 1988 (pág. 5)
- (3) Ibidem (págs. 5-6)
- (4) Ibidem (pág. 6)
- (5) Ibidem (pág. 6)
- (6) Ibidem (pág. 6)
- (7) Ibidem (pág. 7)
- (8) Ibidem (pág. 9)
- (9) Dirección General de Asuntos del Personal Académico, Departamento de Becas, Manual de Organización Departamental, diciembre 1988 (pág. 5)
- (10) Secretaría General, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, Programa de Becas, Instructivo General, UNAM, enero 1990 (pág. 7)
- (11) Ibidem (pág.8)
- (12) Ibidem (pág.9)
- (13) Ibidem (pág.11)
- (14) Ibidem (pág.12)
- (15) Ibidem (pág.14)
- (16) Ibidem (pág.19)
- (17) Ibidem (pág.23)
- (18) Ibidem (pág.26)
- (19) Zama Garza Mónica, Programas Académicos, op. cit. (pág. 43)
- (20) Ibidem (pág. 41)

CAPITULO 5
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

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

La presente investigación se llevó a cabo en la Subdirección de Formación Académica de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, en la Jefatura de Becas al Extranjero, la cual tiene a su cargo dicho programa sobre el que versará esta investigación; el desarrollo de la misma se dio durante los horarios de trabajo: en una única ocasión hubo necesidad de trasladarse al Auditorio del Instituto de Filológicas.

5.1. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

La investigación se desarrolló con dos modalidades:

Por un lado se realizó investigación bibliográfica en archivos, documentos, folletos, el Manual de Procedimientos del Programa de Becas al extranjero, Instructivo General de Becas e Informes del Rector.

Por otro lado se llevó a cabo investigación de campo de la siguiente manera:

Se aplicó un cuestionario al Jefe del Departamento de Becas al Extranjero (anexo 2), uno a los cuatro técnicos adscritos al Jefe del Departamento de Becas al Extranjero (anexo 3), uno a una muestra de los becarios (anexo 4), y un cuestionario y entrevista a una muestra de exbecarios (anexos 5 y 6).

En todos los casos los cuestionarios se diseñaron expresamente para cada situación y al mismo tiempo se llevó a cabo la técnica de observación.

Se llevó a cabo una reunión con becarios que estaban a punto de irse al extranjero para darles las instrucciones necesarias, llenar papelería y aclarar dudas, en un Auditorio del Instituto de Filológicas, situado a unos cuantos minutos de la DGAPA, a los cuales se les aplicaron dieciocho cuestionarios en total antes de dar inicio a la reunión y se llevó a cabo la técnica de observación desde el principio hasta el final de la misma, tanto al personal encargado de dicha reunión como a los becarios.

Se aplicaron trece cuestionarios en total a exbecarios conforme se iban presentando a la DGAPA y a la vez se les hizo una breve entrevista, la muestra que se eligió fue accidental ya

que la misma dependía del número de becarios que se presentaran en el periodo en que se llevó a cabo la presente investigación.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para así comprobar o rechazar la hipótesis con el fin de determinar en qué medida "La adecuada administración del programa de becas está contribuyendo a el éxito en la formación y superación del personal académico y la optimización de los recursos económicos".

Dicha hipótesis tiene tres variables; para medir la variable independiente "Administración del Programa de Becas" se utilizó:

El cuestionario aplicado al Jefe de Departamento de Becas al Extranjero y el cuestionario aplicado a los técnicos adscritos al Jefe del Departamento de Becas al Extranjero, ambos de siete reactivos abiertos.

Más adelante se verá como se correlacionan algunas preguntas de ambos cuestionarios.

Para medir la primera variable dependiente se utilizó el cuestionario aplicado a los becarios el cual es de nueve reactivos abiertos.

Y finalmente para medir la segunda variable dependiente se utilizó el cuestionario aplicado a exbecarios que es de once reactivos de opción múltiple y la entrevista cuyo guión contiene cuatro preguntas.

5.2 PRESENTACION DE RESULTADOS RELATIVOS A LA VARIABLE INDEPENDIENTE:

ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE BECAS

OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL JEFE Y TECNICOS COMPARADOS CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta una serie de cuadros en donde se muestran las respuestas que dieron tanto el jefe como los técnicos a ciertos temas y lo que el manual menciona y se comparan entre sí, dando un análisis de cada respuesta.

Esto tiene la finalidad de hacer una comparación directa sin tener que consultar el manual para evitar el estar cambiando hojas del mismo.

**ANALISIS COMPARATIVO DE RESPUESTAS DEL JEFE, TECNICOS
Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA	RESPONSABILIDADES A SU CARGO	FUNCIONES ASIGNADAS	Sección 5: Normas de Operación
RESPUESTA	Dirigir, supervisar, administrar las tareas encomendadas	TECNICO 1: - Actualización de base de datos - Elaboración de reportes - Captura de información	La Jefatura del Departamento de Becas al Extranjero será responsable de :
ANALISIS	Su respuesta es muy general, está mas clara en el manual	Describe sus actividades de forma muy general, las cuales las pueden realizar cualquier otra persona, su descripción no se especifica en el manual, la captura la podría llevar a cabo el área secretarial	- Supervisar el cumplimiento de las normas de operación aprobadas por el Director-Colaborar con el Subdirector en el proceso logístico de las reuniones del Comité Técnico de Becas - Mantener comunicación con los responsables de los Subcomités de Becas de las Dependencias, en relación a la situación actual de sus becarios - Revisar que la información requerida para evaluar las solicitudes de beca se encuentren completas y sean tramitadas con oportunidad - Vigilar el oportuno cumplimiento de los diferentes compromisos con los becarios-Mantener actualizada la información estadística relativa al Programa de Becas al Extranjero

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		<p>TECNICO 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de Hojas de Análisis (Ver glosario) - Registrar correspondencia - Informar sobre casos de becarios 	<p>HOJA NUMERO 3 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : OTORGAMIENTO DE BECAS</p>
ANALISIS		<p>En lo que respecta a "Informar sobre ... becarios" se debería tener una relación de los casos que presentan así como su frecuencia para tener un control sobre los mismos y mejorar el servicio, en lo que corresponde a "Elaboración de ... Análisis" sí coincide con lo que menciona el manual</p>	<p>ACTIVIDAD NUMERO 5 : AREA TECNICA : Revisa que las solicitudes cumplan con los requisitos estipulados en el Instructivo General de Becas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes como exbecario - Asigna dictaminador de acuerdo al área de estudio y elabora hoja de análisis y dictamen y lo turna al Subdirector por medio del Jefe del Departamento
RESPUESTA		<p>TECNICO 3 :</p> <p>a) Trámites para pago de colegiaturas, seguro médico y reembolso de pasajes</p>	<p>HOJA NUMERO 11 Y 12 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : EROGACIONES AL PRESUPUESTO (COLEGIATURAS, SEGURO MEDICO, REEMBOLSO DE PASAJES)</p>
ANALISIS		<p>Más adelante en la columna correspondiente al subtítulo TEMA en lo referente a su respuesta este técnico desglosa este inciso detalladamente y lo que el manual menciona a este respecto viene más específico</p>	<p>ACTIVIDAD NUMERO 1 - 10 : AREA TECNICA : (1) Recibe a través de correspondencia las facturas y revisa que la factura no haya sido pagada con anterioridad. Verifica el periodo vigente del becario en el comunicado oficial, situación actual y antecedentes y elabora formato semanalmente y los turna al Jefe del Departamento</p> <p>JEFE DEL DEPARTAMENTO : (2) Recibe, revisa y firma y los turna al Subdirector y Director General para autorización y firma</p> <p>JEFE DEL DEPARTAMENTO : (3) Turna los documentos al Area Técnica</p>

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
			<p>AREA TECNICA : (4) Registra los trámites de pago en la libreta de pagos, saca copias de los documentos : Dos copias de las facturas si el trámite se realiza a nombre del becario y tres copias si se realiza a nombre de alguna institución</p> <p>AREA TECNICA : (5) Ingresa en la Dirección General de Finanzas los originales y una copia</p> <p>DIRECCION GENERAL DE FINANZAS : (6) Le asigna número de folio de ingreso</p> <p>AREA TECNICA : (7) Realiza las actividades de la 7, 8 y 9 del procedimiento de erogaciones del presupuesto (nóminas)</p> <p>AREA TECNICA : (8) Registra en la libreta de pagos el número de giro que se expidió por el giro solicitado y la fecha en que recibió el giro</p> <p>AREA TECNICA : (9) Registra el número de giro en la copia de la relación foliada de recibido que devolvió el Departamento de Proceso. Aní mismo anota la fecha del o los giros y el tipo de cambio a que se tomó y se archiva (colegiaturas)</p>

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		b) Elaboración de las Nóminas de Giro y de Depósitos Bancarios	HOJA NUMERO 5 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : OTORGAMIENTO DE BECAS
ANALISIS		Esta respuesta sí coincide con el manual, pero sería conveniente mencionar "Consúltense Manual para la elaboración de Nómina". Los técnicos no saben elaborarla correctamente y el jefe sí; se debería prevenir, que se debe hacer en caso de ausentarse el jefe o presentar su renuncia en el último de los casos	ACTIVIDAD NUMERO 19 : AREA TECNICA : Recibe y elabora el alta en la nómina y actualiza la base de datos en la información del comunicado
RESPUESTA		c) Conciliación de Giros no procedentes	HOJA NUMERO 10 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : EROGACIONES AL PRESUPUESTO (NOMINAS)
ANALISIS		Esta respuesta se refiere a los giros que por equivocación salen; se puede citar como ejemplo cuando se da el caso de un becario que no cumplió con el promedio, se le suspende la beca y por consiguiente el giro correspondiente sobre el cual habrán de tomarse las medidas pertinentes; en lo que se refiere a esta actividad, está más detallada en el manual	ACTIVIDAD NUMERO 8 - 12 : AREA TECNICA : (8) - Si es nómina de giros los recoge en el Mezzanine de Rectoría con el original de contra-recibo firmado por el Jefe de Departamento - Si es nómina de depósitos recibe el No. de referencia AREA TECNICA : (9) Firma de recibido copia de la nómina de giros del Departamento de Finanzas y solicita el tipo de cambio a que se tomó el dólar y lo anota AREA TECNICA : (10) Anota en la copia de la nómina el número de giro que se expidió para cada becario, archiva en el expediente de Nóminas de Giros y los giros para su envío se resguardan en la caja fuerte hasta su envío - En el caso de depósitos anota el número de referencia

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		d) Reporte de erogaciones para conciliación presupuestal	<p>- En el caso de tarjeta de débito la Dirección General de Finanzas envía oficio indicando fecha del depósito y tipo de cambio AREA TECNICA : (11) Elabora oficio de envío de giros el cual debe contener el concepto, cantidad de beneficiario y deberá ir firmado por el Jefe del Departamento AREA TECNICA : (12) Saca copia para el expediente, elabora relación para el correo y turna a la Unidad Administrativa la cual envía al correo los giros</p>
ANALISIS		En lo que concierne a esta respuesta no viene explicada en el manual correctamente, ya que el mismo en ningún momento explica las instancias universitarias con las que tiene contacto para realizar cualquier trámite como son Rectoría : la cual a grandes rasgos tiene dos funciones principales; la primera es la asignación del presupuesto y la segunda es administrarlo y repartirlo. Pero por ejemplo, en el caso de la Dirección de Finanzas no se encuentra físicamente en la DGAPA, desconocido para cualquier persona ajena a la estructura de la UNAM, lo cual se presta a confusión pudiendo suponer que el trámite se realiza en la DGAPA y no es así; por lo que es de suma importancia que este aspecto se mencione en el manual	<p>HOJA NUMERO 9: DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : EROGACIONES AL PRESUPUESTO O DE (NOMINAS)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 1 Y 4: AREA TECNICA : (1) Con base en el comunicado se realiza el alta económica de cada becario en la nómina (Programa BE) AREA TECNICA : (4) Entrega en el Mezzanine de la Torre de Rectoría en la Dirección General de Finanzas original y tres copias de la nómina - Si la nómina es de depósitos se anexan los datos de la cuenta bancaria - Si la nómina es de tarjeta de débito (Subdirectorío de becas base de datos extr92) se anexa el número de la tarjeta</p>

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		c) Reporte mensual de gastos y divisas para planeación presupuestaria	HOJA NUMERO 14 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : INFORME MENSUAL SOBRE BECAS
ANALISIS		El Jefe de Departamento funge tan solo como un tramitador que firma y envía pero no cumple con funciones de chequeo sobre cada trámite que firma, de esta forma podría observar la frecuencia con que se presenta un problema específico, detectarlo y corregirlo, así como corroborar los documentos con el presupuesto anual para que no se lleve a cabo aun trámite sin sentido, como sucede cuando Rectoría rebota cheques	ACTIVIDAD NUMERO 1 Y 2: AREA TECNICA : (1) Elabora un reporte y lo turna al Jefe del Departamento JEFE DEL DEPARTAMENTO : (2) Recibe y elabora oficio dirigido a la Subdirección de Finanzas el cual deberá ir firmado por el Subdirector y lo envía
RESPUESTA		TECNICO 4 : - Captura de solicitudes de beca - Recepción de documentos - Elaboración de cartas, oficios, constancias a los becarios - Actualización de archivo	
ANALISIS		Este técnico tiene dominio del idioma inglés y su función principal es responder a llamadas telefónicas y fax en inglés y no lo menciona en su respuesta	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA	F U N C I O N E S ASIGNADAS DE LOS TECNICOS A SU CARGO	ACTIVIDADES QUE REALIZA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS	HOJA NUMERO 3 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE BECAS
RESPUESTA	Realizar las actividades inherentes al proceso administrativo del departamento, contenidos en el Manual de Procedimientos	TECNICO 1: - Revisión de expedientes - Chequeo de antecedentes - Ordenación de información - Revisión de bases de datos	ACTIVIDAD NUMERO 4: AREA TECNICA: Integra la información de los discos de cada subcomité en el sistema e imprime un listado por nombre, el cual turna al encargado del archivo para buscar si hay antecedentes de beca de los solicitantes
ANALISIS	Su respuesta hace refe- rencia al manual, pero no desglosa el proceso administrativo que menciona	En lo que se refiere a "Revisión de expedientes" corrobora con la ACTIVIDAD NUMERO 4 DEL MANUAL en donde dice: "Integra la información de los discos", aquí el manual se refiere a los diskettes de becarios que contienen la información básica en base a ciertos requisitos que se les pide que entreguen junto con su documentación y así mismo el manual menciona "...para buscar ... los solicitantes" estas líneas coinciden con el punto de la respuesta donde dice: "Chequeo de antecedentes", lo cual sirve al técnico para revisar los expedientes con datos del diskette	
RESPUESTA		TECNICO 2: - Recibir el expediente, checar la documentación y elaborar la Hoja de Análisis - Se recibe la correspondencia, se registra en el comunicado y se le da seguimiento al caso si se requiere - Se busca el expediente y la información necesaria para después entregarla a quien lo solicitó	HOJA NUMERO 3 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE BECAS ACTIVIDAD NUMERO 5: (Se repite checarlo en esta columna anteriormente; en el primer cuadro)

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ANALISIS		<p>Recibir los expedientes de los becarios, es cuando se da inicio a su trámite, cabe mencionar que la documentación generalmente no está completa, para lo cual se dan prorrogas; la Hoja de Análisis reporta los datos clave del becario para su trámite.</p> <p>En lo concerniente a la correspondencia generalmente los becarios siempre la utilizan para arreglar pendientes.</p> <p>El manual debería incluir un glosario especial donde especifique y explique los documentos que se requieren para un trámite determinado, para que sirvan y que contengan, para que los sujetos ajenos a dicho proceso lo entiendan</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 3:</p> <p>A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro y revisión de colegiaturas, seguros médicos pagados en libreta de control - Revisión de comunicados para determinar el pago de colegiaturas, seguro médico y pasajes - Elaboración de listados de facturas procedentes de pago - Trámites para ingreso de documentos y recepción de giros - Archivo de contra-recibos y documentos anexos 	<p>HOJA NUMERO 9</p> <p>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO:</p> <p>EROGACIONES AL PRESUPUESTO (NOMINAS)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 7:</p> <p>AREA TECNICA:</p> <p>Recibe el contra-recibo correspondiente a la nómina ingresada y turna una copia a la Unidad Administrativa especificando el concepto, para el expediente de contra-recibos para control de presupuesto y otra para el expediente de contra-recibos con anexos</p>

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ANALISIS		<p>Sobre lo que menciona en su respuesta en el punto "Elaboración de ... pago", se corrobora con el manual en la ACTIVIDAD NUMERO 4 donde dice "Registra los trámites de pago ... libreta de pagos".</p> <p>En el punto de la respuesta donde dice "Archivo ... y documentos anexos" no viene indicado en el manual y es de suma importancia; esto correspondería a la ACTIVIDAD NUMERO 7.</p> <p>En general toda su respuesta corrobora con el manual en la ACTIVIDAD 8 y 9</p>	<p>HOJA NUMERO 11 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO EROGACIONES AL PRESUPUESTO (COLEGIATURAS, SEGURO MEDICO, REEMBOLSO DE PASAJES)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 4, 8 Y 9: (Se repite anteriormente checkarlo en esta columna en el cuadro número dos)</p>
RESPUESTA		<p>B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta o cambios en montos y período asignados a becarios - Elaboración de relaciones de pagos únicos - Impresión de nómina - Ingreso de nómina en la Dirección General de Finanzas - Recepción y envío de giros procedentes 	<p>HOJA NUMERO 9 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: EROGACIONES AL PRESUPUESTO (NOMINAS)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 4: (Se repite anteriormente checkarlo en esta columna en el cuadro número tres)</p>
ANALISIS		<p>En el punto de la respuesta donde dice "Impresión de nómina", en lo que se refiere a este aspecto no se menciona en el manual y sería conveniente indicarlo; esto se corrobora con la ACTIVIDAD NUMERO 4 y en el punto de la respuesta donde dice "Recepción y envío de giros procedentes", se corrobora con lo que dice el manual en su ACTIVIDAD NUMERO 8 y 9</p>	<p>HOJA NUMERO 11 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: EROGACIONES AL PRESUPUESTO (COLEGIATURAS, SEGURO MEDICO, REEMBOLSO DE PASAJES)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 8 Y 9: (Se repite anteriormente checkarlo en esta columna en el cuadro número tres)</p>

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		<p>C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de números de folio y tipo de cambio con que se expide cada giro a cancelar - Elaboración del listado a cancelar - Ingreso de relación y giros ante la Dirección General de Finanzas 	<p>HOJA NUMERO 13 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : CANCELACIONES DE GIROS BANCARIOS</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 1 - 3 : AREA TECNICA : (1)</p>
ANALISIS		<p>En la respuesta donde menciona "Investigación de números ... cancelar", cabe mencionar que los tipos de cambio son muy importantes; por citar un ejemplo, al becario le llega el dinero en dólares y siempre existe la duda en el tipo de cambio que se consideró para su expedición desde México por lo que el banco del país destino puede tomar dinero sin que se entere el becario.</p> <p>En general en lo que respecta al procedimiento de cancelaciones de giros bancarios el técnico da una explicación mucho mejor que la que explica el manual.</p>	<p>Los giros a cancelar por bajas se ingresan en la Dirección General de Finanzas con un oficio el cual deberá ir firmado por el Subdirector. Se turnará una copia a la Unidad Administrativa y otra se archiva</p> <p>DIRECCION GRAL. DE FINANZAS : (2) Recibe los giros que se anexan y firma de recibido y procede a la cancelación de los mismos, posteriormente se hace la reintegración a la partida de Becas al Extr .</p> <p>DIRECCION GRAL. DE FINANZAS : (3) Envía oficio a la DGAPA en el que notifica fecha y abono a partida por cancelaciones</p>
RESPUESTA		<p>D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración de documentos que afectan presupuesto - Elaboración de reporte por documento Contra - recibos Polizas de Diario - Cotejo de reporte contra el enviado por La Dirección General de Control e Informática (Ver glosario) - Conciliación con la Unidad Administrativa 	<p>HOJA NUMERO 9 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO : EROGACIONES AL PRESUPUESTO (NOMINAS)</p> <p>ACTIVIDAD NUMERO 4 : (Se repite anteriormente checkarlo en esta columna en el cuadro número tres)</p>
ANALISIS		<p>En este inciso el técnico lo desglosa perfectamente y en el manual nunca se menciona tan al detalle</p>	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		E: - Elaboración de reporte por documento de costo real de cada ingreso - Elaboración de reporte por número de becas por nivel	HOJA NUMERO 13 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES DE GIROS BANCARIOS
ANALISIS		En lo que respecta al informe mensual sobre becas este técnico lo explica mejor	ACTIVIDAD NUMERO 1 Y 2: (Se repite anteriormente checkarlo en esta columna en el cuadro número diez)
RESPUESTA		TECNICO 4: Ordenar en orden prioritario las actividades con el fin de que no se pierda la línea de trabajo	
ANALISIS		No nos menciona nada en su respuesta y está mal redactada	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA	ELABORACION DEL PLAN DE ACTIVIDADES CONFORME AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	UTILIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES	
RESPUESTA	Sí, anualmente y semestralmente	TECNICO 1: No demasiado general, no explica con detalle las actividades a realizar, claro que quien lleva años trabajando en ello no lo siente	
ANALISIS	El Jefe sí utiliza el manual, por lo que las actividades que realiza y las que realizan los técnicos deberán estar acorde con el mismo. El Jefe debe tomar en consideración las sugerencias de su personal, que tal vez para él las funciones son claras y para su personal no	Su respuesta deja ver que dado que su Jefe elabora el plan de actividades de acuerdo al manual, el técnico no está muy de acuerdo con lo que dice el mismo, parece no tener muy claras muchas funciones ya que pide que se detallen y por consiguiente no lo utiliza para el desempeño de sus funciones diarias	
RESPUESTA		TECNICO 2: No muy claro	
ANALISIS		Esto concuerda con la opinión del técnico anterior sobre la poca claridad del manual, por consiguiente no se espera que lo utilice para el desempeño de su trabajo	
RESPUESTA		TECNICO 3: No	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ANALISIS		Por su antigüedad tiene mucha experiencia y dominio de sus funciones, razón por la cual no utiliza el manual y no lo considera adecuado	
RESPUESTA		TECNICO 4: No, las actividades que se realizan se han ido adquiriendo con la marcha. El manual no especifica ni detalla	
ANALISIS		Considera el manual muy general, explica que el conocimiento que tiene de sus funciones lo ha ido adquiriendo con el tiempo, más no mediante el manual, por lo que no está de acuerdo con el mismo	
TEMA		SUGERENCIAS RESPECTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES QUE LE CORRESPONDEN	
RESPUESTA		TECNICO 1: Que se redacte claramente detallando cada actividad hasta donde sea posible y que no sólo se proporcione el documento, sino también una "breve" explicación del contenido (una pequeña capacitación)	
ANALISIS		Anteriormente mencionó que las personas con antigüedad en el trabajo no sienten la falta de la explicación del manual, lo cual sí es necesario para el personal reciente para la mejor comprensión de las funciones que realizan	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		<p>TECNICO 2: Es necesario que participen los Jefes de Area y los Técnicos en la propuesta. Por otra parte que se nos muestre el manual anterior al actual para compararlos y así tener un mejor conocimiento de los antecedentes</p>	
ANALISIS		<p>Presenta interés en su trabajo y le gustaría saber la evolución que ha tenido dicho departamento para el auxilio en sus funciones actuales, su respuesta presenta una excelente alternativa para abrir canales de comunicación entre el Jefe y Técnicos</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 3: Sólo detallar más cada actividad</p>	
ANALISIS		<p>He aquí una respuesta clave para la presente investigación, por sus años de experiencia este técnico está de acuerdo con los demás en que cada actividad debería detallarse más</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 4: Realizar un manual que abra los campos requeridos para las diversas actividades. Manejando principios básicos y especializados en cada nivel</p>	
ANALISIS		<p>Responde confusamente pero sugiere un cambio de manual acorde con las necesidades actuales</p>	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA		TIEMPO APROXIMADO QUE INVIERTE PARA CUMPLIR LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS	
RESPUESTA		TECNICO 1: Dependiendo de la cantidad de información a capturar y el tamaño de base de datos a actualizar o revisar	
ANALISIS		La actividad que lleva a cabo con mayor frecuencia es capturar con la finalidad de actualizar la base de datos de los becarios	
RESPUESTA		TECNICO 2: - Hojas de Análisis depende del número de expedientes - De una a dos horas (ver respuesta anterior) - Aproximadamente 20 minutos (ver respuesta anterior)	
ANALISIS		No especifica el tiempo que le llevan por lo general las hojas de análisis y en cuanto a buscar un expediente 20 minutos es mucho tiempo, si se lleva un orden, bastan 5 minutos para localizarlo	
RESPUESTA		TECNICO 3: Varía considerablemente	
ANALISIS		Dentro de sus actividades, por ejemplo están el transportarse a la Dirección General de Finanzas, por lo que el trámite es más tardado a diferencia de llevar a cabo cualquier otro trámite dentro de la Jefatura como es en el caso de la mayoría de sus actividades	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		TECNICO 4: Relativo ya que muchas veces se pierde la continuidad de una actividad, al asignar otras	
ANALISIS		Su comentario es muy interesante, la no continuidad en las funciones se debe a que por orden de prioridad surjan imprevistos que provoquen sobrecarga de trabajo, por lo que tiene que suspenderse el trabajo que se estaba realizando	
TEMA		OTRAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO Y QUE NO ESTAN CONTEMPLADAS DENTRO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS A LOS TECNICOS	
RESPUESTA		TECNICO 1: - Elaboración de constancias - Archivar	
ANALISIS		Las funciones que menciona sí están contempladas en el manual	
RESPUESTA		TECNICO 2: Apoyo a los compañeros del mismo departamento	
ANALISIS		El apoyo que brinda es únicamente hacia el mismo departamento por lo que se debería considerar la rotación de puestos, para aplicarlo a cualquier persona que tenga que ausentarse y que el personal pueda auxiliar por lo menos a otros departamentos dentro de la misma Jefatura	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		<p>TECNICO 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al Departamento - Elaboración de fax y cartas - Investigación de giros que no llegaron a su destino 	
ANALISIS		<p>En el desglose que llevó a cabo anteriormente sobre "El trámite de colegiatura, seguro médico y pasajes", faltó mencionar cuantas copias de las facturas se deben sacar y cuanto tiempo tarda el ingreso de pagos a la Dirección General de Finanzas para que se reciban finalmente los giros</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 4 :</p> <p>Relativo ya que no se ha asignado una función específica y enmarcada de cada persona. Las actividades no contempladas son variables</p>	
ANALISIS		<p>Su opinión es muy importante ya que permite confirmar que no existe una delimitación de funciones adecuada</p>	
TEMA		<p>ACTIVIDAD QUE REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA Y LOS PASOS PARA LLEVARLA A CABO</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 1 :</p> <p>Capturar</p>	
ANALISIS		<p>Este técnico tiene una licenciatura en Informática y no debería hacer el centro de sus actividades la captura de datos, ya que sus estudios le permiten mayor desarrollo en el departamento, otro aspecto es importante es que su jefe tome conciencia de la situación</p>	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RESPUESTA		<p>TECNICO 2 : Elaboración de Hojas de Análisis, se reciben los expedientes, se checan antecedentes y documentación para posteriormente elabora la Hoja de Análisis e imprimirla, para concluir se arregla el expediente y se pasa a la Subdirección para enviarlo al Comité Técnico de Becas</p>	
ANALISIS		<p>Si especifica de manera más detallada lo relacionado con la elaboración de la Hoja de Análisis y queda más claro</p>	
RESPUESTA		<p>TECNICO 3 : Trámite de colegiaturas, seguros médicos y pasajes Se reciben las facturas a cubrir, se revisa la libreta de control, si ya fueron pagadas Se revisa en comunicados si procede el pago Se elabora Hoja de Concentrado de facturas procedentes (por tipo de moneda) Las facturas no procedentes, se archivan o se notifica el porqué no se pueden pagar Se fotocopian las facturas que ingresan a trámite Se pasa a firma cada relación foliada con anexos (facturas originales) Se ingresan para pago (trámite de giro ante la Dirección General de Finanzas) Se reciben los giros Se registran en la libreta Se anexa al giro copia de la factura para su envío Se archivan las fotocopias</p>	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ANALISIS		Menciona detalles muy prácticos que se llevan a cabo y que no vienen descritos en el manual en sí, la actividad de "Investigación de ... de destino" se refiere a que tan solo reporta que dichos giros no llegaron a su destino pero no lleva a cabo una investigación sobre las causas que dieron origen a dicha situación	
RESPUESTA		<p>TECNICO 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Captura de solicitudes - Cartas y fax al extranjero - Llamadas a universidades (inglés) - Archivo de documentación, así como la recepción de la misma 	
ANALISIS		Especifica más sus actividades y son a excepción de "Archivo de documentos" y "Recepción de documentos", que es en lo que varía su respuesta, aunque es un técnico de suma importancia ya que maneja el idioma inglés, aspecto que debe tomarse en cuenta para el perfil que este puesto requiere, en caso de que fuese necesario contratar a otra persona en ese puesto	

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA	CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE TRABAJO SATISFACTORIAMENTE		
RESPUESTA	No se creó el sistema de información planeada desde 1991 para simplificar los procesos administrativos y disminuir cargas de trabajo		
ANALISIS	Esto se refiere a la implantación del sistema de cómputo para la captura en la base de datos de los becarios, con el fin de simplificar el proceso administrativo, ya que no se disminuyeron las cargas de trabajo como se esperaba casi en un 100 %		
TEMA	CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		
RESPUESTA	No : En la parte de sistematización Sí: En el servicio aunque se saturó las horas - hombre con trabajo repetitivo		

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ANALISIS	En la respuesta negativa se afirma la aceptación hecha en el tema anterior referente a que con la sistematización surgen otras dificultades diferentes que no estaban consideradas y que el mismo sistema trae consigo y en la respuesta positiva refiriéndose a que el servicio que se prestó fué bueno, pero por la misma sistematización se saturó el trabajo con funciones repetitivas		
TEMA	REALIZACION DE REUNIONES PERIODICAS PARA LA DELIMITACION DE OBJETIVOS E INTERCAMBIO DE ACTIVIDADES		
RESPUESTA	Si, semanalmente ó en caso necesario diario		
ANALISIS	Se observa que si existe una supervisión dirigida hacia los técnicos, lo cual es de suma importancia para la corrección de errores, para evitar la duplicidad del trabajo y lograr la eficiencia del mismo		

	JEFE	TECNICOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TEMA	SUPERVISION DEL T R A B A J O DESEMPEÑADO POR TECNICOS		
RESPUESTA	Llevar registros de sus actividades y se les pregunta semanalmente el avance, se realizan cauces de las actividades		
ANALISIS	El que los técnicos realicen un registro de actividades permite que se lleve a cabo una supervisión adecuada, así como poder comparar sus avances acorde con lo planeado y las expectativas mismas del trabajo		

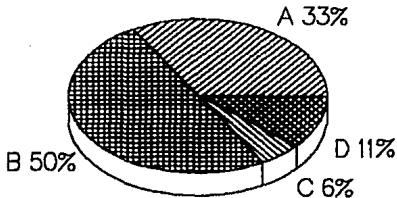
**5.3 PRESENTACION DE RESULTADOS RELATIVOS A LA
VARIABLE DEPENDIENTE:**

FORMACION DEL PERSONAL ACADEMICO

OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A BECARIOS

1.- Medios por los que se enteraron del Programa de Becas de la DGAPA-UNAM.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Gaceta	6	33 %
b) Subcomités	9	50 %
c) asesores	1	6 %
d) anuladas	2	11 %
	<hr/> 18	<hr/> 100 %

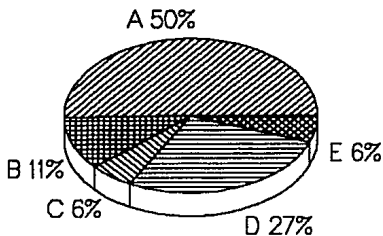


Comentario de la pregunta número 1:

Se encontró a los Subcomités con la cifra más alta, ya que son los encargados de fomentar el Programa de Becas; aunque por orden de importancia el medio de difusión más importante dentro de la UNAM es la Gaceta (ver glosario), podemos observar que sí cumple con su objetivo captando un porcentaje medio, ya que la DGAPA lo utiliza en primer término para la convocatoria de Becas entre otros medios de difusión.

2.- Lectura y conocimiento del Instructivo General del Programa de Becas.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Sí, lo conozco y lo he leído	9	50 %
b) Lo he leído pero no recuerdo muchas cosas	2	11 %
c) No nunca me fue proporcionado	1	6 %
d) No	5	27 %
e) Lo he leído pero no conozco la información actual	1	6 %
	<hr/> 18	<hr/> 100 %

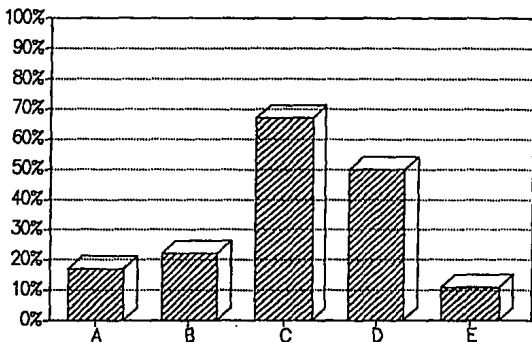


Comentario de la pregunta número 2:

La divulgación y conocimiento del Instructivo General de Becas es aceptable ya que es un documento que se les debe proporcionar a los becarios, pero otro número representativo de personas no lo conocen y habría que saber las causas, a la persona que indica que no le fue proporcionado habría que ver si lo que ocasiona esto tiene algo en común; cabe hacer hincapié en que las personas que sí lo tienen en sus manos de alguna forma, sus opiniones reflejan una tendencia frecuente de no leer aquellos papeles que les son de importancia que sin embargo sí afectan el nivel de resultados esperados, aunque muchos afirmen haberlo leído.

3.- Conocimiento de derechos y obligaciones como Becario de la UNAM.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.	
a) No todos	3	17	%
b) No	4	22	%
c) Derechos tales como: ayuda econ., seguro médico, colegiatura, inscripción, transporte	12	67	%
d) Obligaciones tales como: cumplir con estudios, realizar tesis, entregar reportes, comunicarse con asesor nac., mantener promedio	9	50	%
e) Anuladas	2	11	%

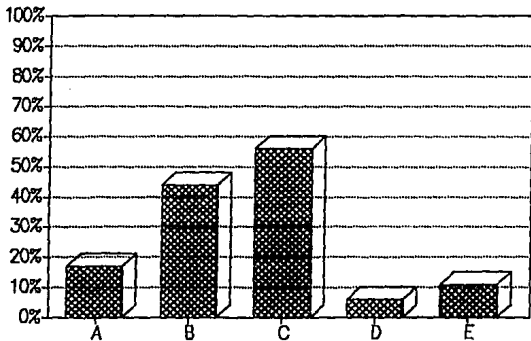


Comentario de la pregunta número 3:

Las respuestas reflejan un conocimiento pobre de sus derechos ya que no los distinguen con exactitud los cuales se explican en el **Instructivo General** en el **Art.43** y no tienen muy claras sus obligaciones sobre todo la incorporación posterior a la beca, la cual ninguno la menciona; existe una gran cantidad de obligaciones que no conocen de acuerdo con el **Instructivo General** en su **Art.44**, pero hay que considerar que la pregunta número 2 indica un porcentaje considerable que no ha leído el **Instructivo General** a eso se deben las respuestas arrojadas por esta pregunta.

4.- Conocimiento sobre la forma de pago de la Beca.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.	
a) Si se deposita en cuenta	3	17	%
b) Se retira con tarjeta internac.	8	44	%
c) No	10	56	%
d) Cheque, en cuanto llega al exterior, 20 días para disponer del dinero	1	6	%
e) Depósitos bimestrales, enviar fact. a DGAPA y esta envía pago a la universidad correspondiente	2	11	%

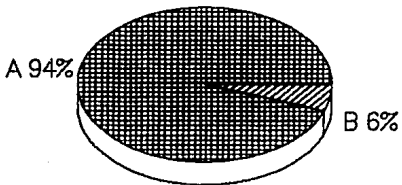


Comentario de la pregunta número 4:

Las respuestas muestran una falta de información sobre el pago de la beca, ya que ésta cubre varios conceptos tomando en cuenta que no se especificó el tipo de pago, ya que ésta es diferente según sea el tipo de beca del que se esté hablando, dos personas inclusive tienen información de la frecuencia del pago y una sola respuesta se refiere al tipo de pago; cabe mencionar que están a punto de irse al extranjero y no reportan ningún comentario adicional (en la pregunta número 9, que se verá posteriormente); pero hay que tomar en cuenta que su preocupación se refleja con su asistencia a la reunión para disipar este tipo de dudas.

5.- Conocimiento de coberturas y condiciones para contratar el Seguro Médico.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) No estoy enterado (a)	17	94 %
b) Parcialmente	1	6 %
	<hr/>	<hr/>
	18	100 %



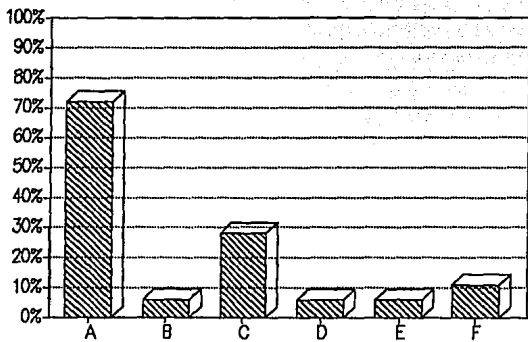
Comentario de la pregunta número 5:

Lo anterior presenta una tendencia a saber que existe un Seguro Médico, con desconocimiento a saber cuales son las condiciones que cubre el mismo, lo cual refleja una falta de información de los becarios

6.- Conocimiento del procedimiento para la renovación de Beca.

Frec. Absoluta Frec. Relat.

a) Sí; Opciones Presentadas	13	72	‡
- manda solicitud a subcomité y ellos la tramitan			
- De acuerdo con el Instructivo General de Becas			
- Enviar solicitud de renovación con documentos necesarios antes del periodo de vencimiento			
- Solicitar 3 meses antes de que culmine el año a través de carta-solicitud			
- Enviar informe de actividades, calif. hrs. comprometidas al Subcomité del Instituto de Fisiología Celular			
- Análogo al procedimiento para Beca Nueva, cumplir con informes de avance de estudios			
- Dar aviso y llenar formas			
- Por escrito, avalado por el asesor nacional y constancia con prom. mín. de 8			
- Solicitar renovación			
b) Para octubre mandar informe de actividades y tesis	1	6	‡
c) No	5	28	‡
d) Conseguir aprobación del asesor nacional	1	6	‡
e) No para Beca al Extranjero	1	6	‡
f) Anuladas	2	11	‡

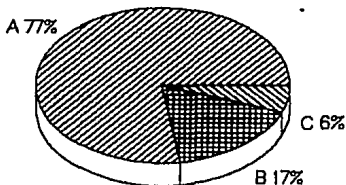


Comentario de la pregunta número 6:

La respuesta refleja un porcentaje alto de becarios que saben que deben renovar su beca, pero no con exactitud en qué consiste la renovación de la misma, según se puede observar en las diferentes categorías de respuestas.

7.- Conocimiento sobre la recuperación de exbecarios.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.	
a) No	14	77	%
b) Sí:	3	17	%
- Se ofrece al becario una plaza dentro de su institución una vez concluidos sus estudios			
- Supuestamente la UNAM establece un compromiso de trabajo a exbecarios			
c) Esto no es aplicable para quienes ya somos profesores	1	6	%
	<hr/>	<hr/>	
	18	100	%

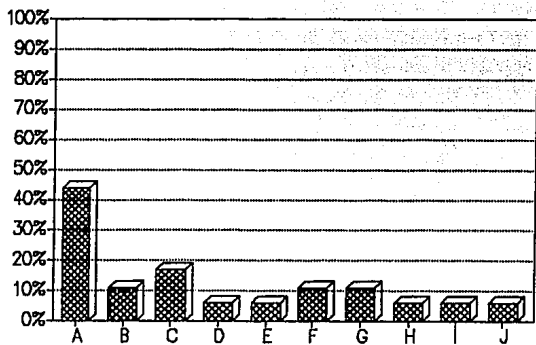


Comentario de la pregunta número 7:

Lo anterior refleja una falta de información muy alta, por lo cual hay que tomar medidas y ver cual es la causa de dicha desinformación, cabe mencionar que ésto se incluye en el Instructivo General de Becas en el Capítulo X, Arts. del 46 al 50.

8.- Conocimiento del horario y medios para comunicarse en DGAPA para asuntos relacionados con becas.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.	
a) No	8	44	%
b) 9:00 a 2:00 4:00 a 8:00	2	11	%
c) Por teléfono o fax	3	17	%
d) Dudas sobre el funcionamiento del fax cuando en Méx. es de noche, fin de semana y días festivos	1	6	%
e) No estoy informado, tal vez por carta	1	6	%
f) Me comunico a través del Subcomité	2	11	%
g) No desde el extranjero, pero me imagino que en hrs. de trabajo	2	11	%
h) Sí	1	6	%
i) No pues todos los trámites los efectué en una oficina en Fac. de Química	1	6	%
j) Sí conozco tel. Depto. de Becas y tengo comunicación local con el Comité que me corresponde	1	6	%

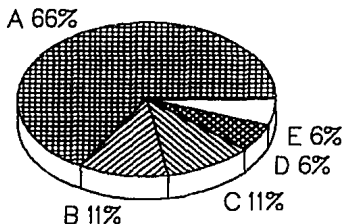


Comentario de la pregunta número 8:

DGAPA recibe llamadas por teléfono o fax, pero en caso de que la línea se llegara a saturar, ya que no es la única instancia que resuelve este tipo de cuestiones sino también cabe hacer mención que en la UNAM existen los subcomités como otro canal de comunicación muy importante con los becarios los cuales presentan desinformación más bien encaminada a ¿con quién? y ¿dónde? deben resolver los asuntos que se mencionan en la tabulación.

9.- Comentarios alusivos al tema.

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.	
a) Sin contestar	12	66	%
b) No se menciona el procedimiento y obtención del boleto de ida y regreso	2	11	%
c) Ninguno	2	11	%
d) Que ayuda además de la económica brinda la UNAM al becario en el extranjero	1	6	%
e) Recomendación: Mantener contacto más directo, continuo y eficiente con los Comités locales (como en Zaragoza) donde los becarios sufrimos por retrasos de información o falta de ésta	1	6	%
	<hr/> 18	<hr/> 100	%



Comentario de la pregunta número 9:

Las pocas opiniones recabadas son de gran utilidad ya que se pudieron detectar cuestiones tales como: que les preocupa mucho lo concerniente a su boleto de avión, lo cual indica que se debe ser más explícito al darles este tipo de información y algo muy importante que si la información no fluye como se debería entre la misma UNAM, es más difícil que esta fluya eficientemente hacia los Subcomités Locales.

APLICACION DE LA TECNICA DE OBSERVACION EN LA REUNION DE BECARIOS

La reunión se llevó a cabo el día 8 de diciembre de 1992, siendo ésta la única ocasión en que se reúne a todos los becarios para explicarles lo concerniente a su beca antes de que partan al país destino, se realizó en México en un Auditorio en el Instituto de Filológicas, situado a unos cuantos minutos de la DGAPA, en esta reunión asistieron 18 futuros becarios y el personal de la DGAPA a cargo de dicho programa, y yo como observador.

Para dar inicio a la reunión se les dio la bienvenida, se les repartió la papelería correspondiente y el cuestionario que elaboré para este fin, con el objeto de que lo contestaran, sin explicarles la finalidad del mismo.

La papelería incluye:

- El Instructivo General de Becas
- El Instructivo para el Manejo de la Tarjeta
- Los datos sobre la dirección, fax, teléfonos, horarios y correo electrónico de la DGAPA.
- Formato para que envíen sobre sus datos personales dentro de los cuales deberán incluirse:

Instalación en el país destino, en cuanto a teléfono, explicando si es de casa, laboratorio u oficina, el fax y en atención a quién deberá enviarse éste, si se trata de su asesor o responsable, domicilio, etc.

- Formato incluyendo datos personales
- Formato para el boleto de avión de ida y vuelta

En este caso, surgieron muchas confusiones sobre el regreso, ya que no sabían como iba a ser el regreso y la razón por la cual su boleto no incluía el regreso, por otro lado también se les indicó que pueden tomarse algunos días si quieren regresar a México a visitar parientes o arreglar asuntos personales.

Un acontecimiento muy importante fue que algunos becarios ya habían comprado su boleto de avión por precaución para prevenir

contratiempos y en la mayoría de los casos la fecha del boleto no coincidía con el inicio de la beca; en dado caso corría bajo su propia cuenta los gastos hasta que la beca diera inicio, pero el gasto hecho para el boleto de avión se les reembolsaría solo por el monto autorizado en la UNAM, si se trataba de un boleto más caro la diferencia corría bajo su propia cuenta.

En caso de que viajaran en auto tendrían que entregar los recibos de gasolina, cassetas, y las noches de hospedaje en hoteles para hacerles su reembolso correspondiente.

- Instructivo para el Manejo de Tarjeta:

Este formato indica que cada dos meses la UNAM deposita a la tarjeta una suma determinada, la tarjeta sirve para poder hacer retiros en efectivo, y en caso de perderse la tarjeta de reposición se tarda dos meses ya que DHL no acepta las tarjetas, solo se puede enviar con el asesor o con algún familiar; por esta razón para evitar contratiempos se hace hincapié en que cuiden su tarjeta.

El dinero enviado es en dolares y ellos tendrán que hacer la conversión al tipo de cambio y moneda vigente en el país destino.

El primer depósito que se puede retirar es hasta que la beca surta su vigencia; para el primer mes se tendrá un giro por cuestiones de que el sistema de tarjeta es nuevo y ya en febrero se podrá retirar el primer depósito de la tarjeta; a partir de esta fecha los depósitos serán consecutivos, pero deberá tener mucho cuidado en la administración del dinero ya que si este se terminara antes del segundo depósito, no se podrá retirar más de un monto específico que se tiene como tope, de otra forma el dinero se terminaría rápidamente.

- Formato para el Seguro Médico que incluye el Seguro de Viaje:

Se les explicó como tenían que llenar dicha forma incluyendo los nombres de los beneficiarios y el parentesco que tenían con ellos, entendiendo por esto el número de personas a las que se les beneficiaría en caso de que algo le ocurriera al becario, siendo el monto de la beca que no hubiese sido utilizado todavía, la cantidad a repartir y el porcentaje que tocaría a cada beneficiario.

Por otro lado se les explicó que dentro de sus beneficios como becarios se inclufan:

- Un viaje intermedio ya que por el momento se les pagaba el boleto de ida y si conclufan con éxito el de regreso.
- El uso de una tarjeta de la cual no pueden hacer uso hasta que comience a correr el tiempo de su beca.

Otros puntos importantes fueron los siguientes:

La renovación de beca deberá hacerse tres meses antes de que termine su beca y esta se llevará a cabo siempre y cuando se cumpla con la documentación y requisitos establecidos en el Instructivo General; deberá hacerse a través del Subcomité después se enviará a la DGAPA, el asesor deberá dar su visto bueno, el Subcomité correspondiente proporciona su autorización y este lo entrega al Comité Técnico de Becas para que dictamine; la DGAPA en este caso es el canal de comunicación entre el Subcomité y el Comité Técnico de Becas.

La renovación deberá contener lo siguiente:

- Solicitud firmada aunque sea por fax por DGAPA y el asesor en el extranjero.
- Un plan actualizado e informe breve avalado por los dos asesores, tanto el nacional como el extranjero.
- Las calificaciones y promedio obtenido hasta esa fecha

Para que la UNAM pueda pagar colegiaturas, inscripciones, etc. necesita la factura, la Universidad Extranjera deberá mandar dichas facturas y esto se les pagará a los becarios como un reembolso que les hace la UNAM, todo esto se maneja por Giro Bancario.

Si se tiene un Seguro Médico y en dada circunstancia se tenga que recurrir a recursos médicos en cualquier otro lugar que no quede cubierto dentro del seguro, se deberán también enviar las facturas correspondientes para su reembolso y en el caso de que el becario sea un profesor de tiempo completo aquí en México deberá verificar que su seguro este vigente, la dependencia a la cual está adscrito y el apartado postal.

Para citar un ejemplo podemos mencionar que en Inglaterra no se paga Seguro Médico ya que el país lo otorga una vez que se tendrá estancia en este.

El Seguro Médico que proporciona la UNAM cubre hasta dos hijos, el trámite para más hijos deberá hacerse en las embajadas correspondientes, por ejemplo en Inglaterra se paga un impuesto que es obligatorio y este queda cubierto por la UNAM.

En el caso de ampliación de Beca; que es muy esporádico y se les otorgará por un año, ya que en el último año se les recuerda siempre a los becarios que es el último haciendo hincapié en que no deberán ignorar esta nota, ya que si el Comité Técnico de Becas dictamina que es improrrogable no podrá retractarse.

Esto se hace con la finalidad de que no se les quite su lugar a nuevos becarios y que el presupuesto alcance.

Los bancos en cuanto a tarjetas, no cobran intereses, solo si se diese el caso de que se sobregiraran con el cajero; y los becarios tendrán derecho a todos los servicios que otorga un banco.

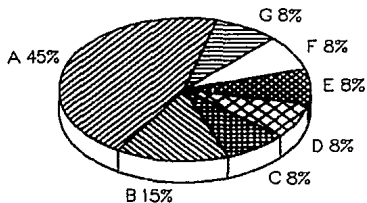
5.4 PRESENTACION DE RESULTADOS RELATIVOS A LA VARIABLE DEPENDIENTE:

OPTIMIZACION DE RECURSOS ECONOMICOS

OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A EXBECARIOS

1.- Escuela o facultad donde se llevaron a cabo los estudios de licenciatura

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Facultad de Ciencias	6	45 %
b) Facultad de Ingeniería	2	15 %
c) Facultad de Química	1	8 %
d) Facultad de Derecho	1	8 %
e) Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	1	8 %
f) Facultad de Medicina	1	8 %
g) Sin contestar	1	8 %
	<hr/>	<hr/>
	13	100 %

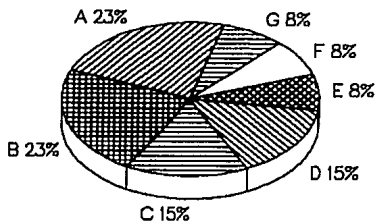


Comentario de la pregunta número 1:

El dictaminar si una beca es aprobada o no depende mucho tanto del Subcomité Técnico de cada facultad como del Comité Técnico de Becas, en este caso el número de becas otorgadas fue mayor en la facultad de ciencias debido al trabajo de su Subcomité tanto como de los alumnos de la misma.

2.- Carrera estudiada

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Biología	3	23 %
b) Ingeniería	3	23 %
c) Matemáticas	2	15 %
d) Medicina	2	15 %
e) Química	1	8 %
f) Derecho	1	8 %
g) Sin contestar	1	8 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

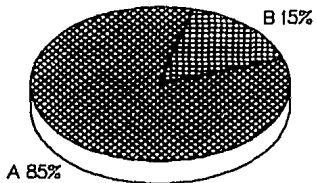


Comentario de la pregunta número 2:

En la facultad de ciencias se estudian principalmente la carrera de física, matemáticas y biología; en lo que respecta a las demás facultades tienen una gran diversidad de disciplinas pero en este caso las que incidieron con mayor frecuencia son las anteriormente mencionadas y que corresponden a dicha facultad.

3.- Tipo de Beca Obtenida

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Completa	11	85 %
b) Complemento	2	15 %
	<hr/>	<hr/>
	13	100 %



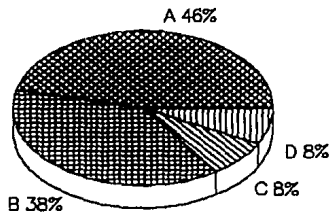
Comentario de la pregunta número 3:

La muestra para fines de la presente investigación corresponde únicamente a las Becas otorgadas al extranjero que se encuentran dentro del Programa de Becas al Extranjero el cual presta apoyos de distintos tipos de beca ya que para cada caso en particular las becas cubren montos diversos debido a factores como el país destino, los montos de inscripción y colegiaturas que son variables según el país del que se trate, así como de una universidad a otra y depende mucho del tipo de estudios a realizar.

Así que según sea el caso en particular y el dictamen final se le otorgará beca completa o complemento ya que en muchos casos las mismas universidades en el extranjero se interesan por el apoyo a los becarios.

4.- Periodo de duración de la Beca en años

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) 2 a 3 años	6	46 %
b) 3 a 4 años	5	38 %
c) 4 a 5 años	1	8 %
d) 5 a 6 años	1	8 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

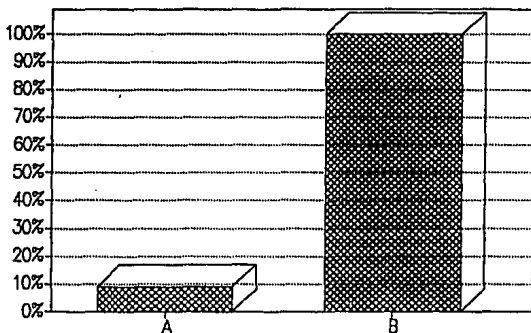


Comentario de la pregunta número 4:

En su gran mayoría los becarios tienen necesidad de solicitar prórrogas de su beca ya que la elaboración de tesis para la obtención del grado les quita mucho tiempo y no es fácil, en general la duración de la beca en años es de 2 a 4 años aproximadamente, los que exceden este rango entre muchas otras circunstancias como la anteriormente mencionada puede ser también que no logren la obtención del grado y si el periodo de la beca cumple la vigencia y llega a su vencimiento esta se da por terminada a menos que en muy raras ocasiones se llegue a un acuerdo por parte del asesor nacional, extranjero, el Subcomité y el Comité Técnico.

5.- Nivel de estudios efectuado

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Maestría	1	8 %
b) Doctorado	13	100 %

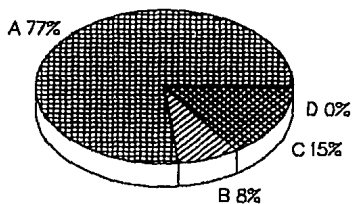


Comentario de la pregunta número 5:

En esta ocasión una sola persona realizó su maestría y doctorado en un período continuo y ambos grados apoyados por el Programa de Becas al Extranjero de la Subdirección de Formación Académica de la DGAPA en la UNAM, tardó 5 años el periodo de duración total de su beca abarcando ambos grados.

6.- Fecha en que obtuvo el grado alcanzado

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Mismo año en que terminó sus estudios	10	77 %
b) 1 - 2 años después	1	8 %
c) 3 o más años	2	15 %
d) No lo obtuvo	0	0 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

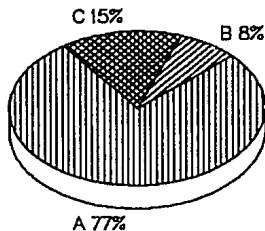


Comentario de la pregunta número 6:

Se puede observar, que como se mencionaba en la pregunta número 4 las prorrogas para la obtención del grado en esta muestra no son muchas, lo cual indica que la mayoría de las personas culminan sus estudios en el periodo que cubre la beca y que también todos obtienen el grado.

7.- Institución ó empresa de reincorporación al término de la beca

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) La dependencia que lo postuló como becario	10	77 %
b) Otra dependencia de la UNAM	1	8 %
c) Otra	2	15 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

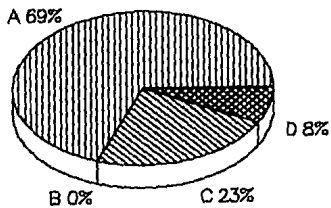


Comentario de la pregunta número 7:

Los exbecarios cuya reincorporación no fue dentro de la UNAM, se les preguntó en que lugar se habían incorporado, uno de los cuales trabaja en la Fundación Javier Barros Sierra ya que su materia de estudios son los sismos y el otro exbecario trabaja en la Universidad de Leiden en Holanda y en su caso muy particular le interesa la creación de un laboratorio de astrofísica en México, pero no cuenta con los fondos suficientes para su instalación en México; razón suficiente para continuar sus estudios de investigación en este país.

8.- Institución o empresa en la que labora actualmente

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) DNAM	9	69 %
b) Del sector público	0	0 %
c) Otra	3	23 %
d) Ninguna	1	8 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

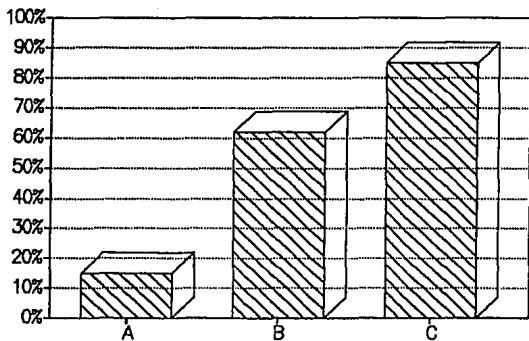


Comentario de la pregunta número 8:

El porcentaje más alto de incorporación es a la UNAM y los que se encuentran en este caso se encuentran trabajando dentro de la misma dependencia en un porcentaje menor al porcentaje registrado dentro de la facultad que los postuló como becarios; por otro lado en el inciso c) se registra un exbecario cuya reincorporación está en trámite y es dentro de la UNAM.

9.- Posibilidades de participación permanente en la UNAM

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Bachillerato	2	15 %
b) Licenciatura	8	62 %
c) Posgrado	11	85 %

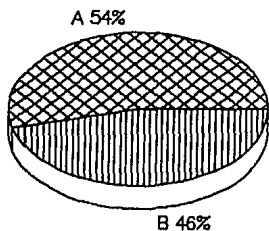


Comentario de la pregunta número 9:

Su participación se pretende llevar a cabo, con el deseo de incorporar algunas de las actividades académicas a la UNAM para que exista retroalimentación de los recursos humanos buscando su excelencia permanente; por lo que se puede observar que el porcentaje más elevado de participación permanente en la UNAM, se refiere a los posgrados siendo este el nivel más alto de la lista, así se presenta en orden descendente seguido de la licenciatura y el bachillerato.

10.- Posibilidades de participación periódica en la UNAM

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Cursos extracurriculares de posgrado o licenciatura	7	54 %
b) Comités o comisiones académicas	6	46 %
	<hr/> 13	<hr/> 100 %

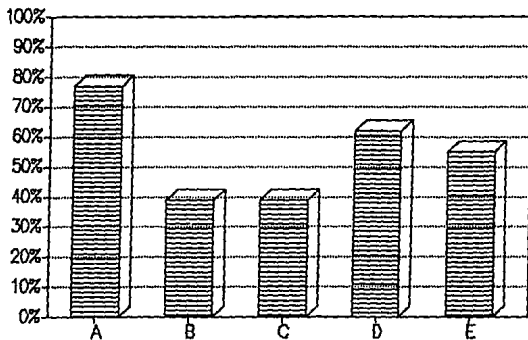


Comentario de la pregunta número 10:

Ya que muchos exbecarios generalmente se encuentran muy ocupados su participación permanente dentro de algunos eventos en la UNAM, no les es posible cubrirlos pero a comparación de la pregunta número 9 en donde la participación permanente es mayor que la periódica lo cual es un buen indicativo de retroalimentación para la excelencia académica la formación de recursos humanos dentro de la UNAM. En lo que respecta a los Comités en muchos casos dentro de todo su personal incluyen a muchos exbecarios y estos en base a su experiencia tiene un alto valor su dictamen para el ingreso de futuros becarios.

11.- Posibilidades de participación esporádica en la UNAM

	Frec. Absoluta	Frec. Relat.
a) Conferencias	10	77 %
b) Mesas Redondas	5	39 %
c) Foros	5	39 %
d) Asesorías	8	62 %
e) Comités Académicos	7	55 %



Comentario de la pregunta número 11:

Aunque la participación sea esporádica es de gran valor ya que en muchos casos tanto las conferencias como las asesorías con la suficiente difusión dentro de la UNAM, presentan la gran ventaja de lograr captar el interés de muchas personas de una sola vez y de esta manera fomentar la excelencia académica en la UNAM.

5.4.1 ENTREVISTAS APLICADAS A EXBECARIOS APOYADOS POR LA DGAPA-UNAM

1.- Mencione el nombre del grado alcanzado:

Número de Becario	Respuesta
1	Doctorado en Ingeniería
2	Maestría y Doctorado en Ingeniería
3	Doctorado en Microbiología Veterinaria
4	Doctorado en Cirugía Cardiaca de Organos Mecánicos y Artificiales
5	Doctorado en Astronomía
6	Doctorado en Antropología Social
7	Doctorado en Ciencias Físicas y Matemáticas
8	Doctorado en Biología
9	Doctorado en Biología
10	Doctorado en Matemáticas
11	Doctorado en Biología Celular
12	Doctorado en Biología
13	Doctorado en Derecho

Análisis:

De esta muestra los Doctorados que tuvieron mayor frecuencia se encuentran: Doctorado en Biología, Ingeniería y Matemáticas en los demás doctorados se dio solo un caso de las disciplinas arriba mencionadas.

2.- ¿Cuál fue el lugar de incorporación a su regreso?

Número de Becario	Respuesta
1	Departamento de Electrónica y Automatización
2	Fundación Javier Barros Sierra
3	Facultad de Veterinaria en el Departamento de Producción Animal de Aves
4	Facultad de Medicina en el Departamento de Cirugía
5	Instituto de Astronomía
6	DGAPA
7	Facultad de Ciencias
8	Centro de Ecología
9	Facultad de Medicina en el Departamento de Salud Pública
10	Facultad de Ciencias
11	Facultad de Química en el laboratorio de Bioquímica Clínica
12	Facultad de Ciencias
13	Instituto de Investigaciones Jurídicas

Análisis:

Un total de 10 becarios tuvieron su reincorporación a la dependencia que los postuló como becarios, tal es el caso de las reincorporaciones hechas en:

- Departamento de Electrónica y Automatización
- Facultad de Veterinaria en el Departamento de Producción Animal de Aves
- Facultad de Medicina en el Departamento de Cirugía
- Instituto de Astronomía
- DGAPA
- Centro de Ecología
- Facultad de Ciencias
- Facultad de Química en el Laboratorio de Bioquímica Clínica
- Facultad de Ciencias
- Instituto de Investigaciones Jurídicas

Por lo que se puede observar las dependencias están interesadas en recuperar a los becarios que apoyaron y en una gran mayoría tienen éxito

3.- ¿Cuál fue el período en el que gozo de la (s) beca (s)?

Número de Becario	Respuesta	Tiempo Total	
		Años	Meses
1	Enero de 89 a junio de 92	3.6	42
2	Agosto de 87 a agosto de 92	5.0	60
3	Septiembre de 90 a diciembre de 92	2.4	28
4	Febrero de 90 a enero de 93	3.0	36
5	Febrero de 90 a julio de 92	2.6	30
6	Enero de 91 a diciembre de 92	2.0	24
7	Septiembre de 86 a enero de 92	5.5	65
8	Enero de 91 a diciembre de 92	2.0	24
9	Octubre de 88 a marzo de 92	3.6	42
10	Enero de 88 a diciembre de 91	4.0	48
11	Enero de 89 a diciembre de 91	3.0	36
12	Septiembre de 89 a octubre de 92	3.1	37
13	Enero de 88 a diciembre de 91	4.0	49
Totales		43.9	525

Lo que equivale a: $525/12 = 43$ años 7 meses/ $13 = 3.3$, es decir, el tiempo promedio que los becarios permanecen en el extranjero es de 3 años 3 meses.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que le otorgó la Jefatura del Departamento de Becas al Extranjero durante su estancia en el mismo?

Exbecario número 1:

Este becario tuvo una opinión favorable sobre el servicio que le brindó la DGAPA durante su estancia en Bangor en la Universidad de Wales en la escuela de Ciencias de Ingeniería Electrónica y menciona que sus estudios que llevó a cabo serán de gran ayuda para el desarrollo de proyectos para el impulso tecnológico dentro de la UNAM y del propio país, obtuvo el Doctorado en Ingeniería.

Exbecario número 2:

Este becario estuvo en la Universidad de Illinois trabajando en el edificio de la estación de bomberos de Gilroy e hizo su tesis sobre el temblor de Loma Prieta y ganó un concurso de artículos de estudiantes de posgrado y su artículo fue publicado; su opinión del servicio que obtuvo por DGAPA fue favorable; este becario menciona haber tenido una elección muy acertada en cuanto a la universidad donde fue becado y persigue con su reincorporación al país trabajar en investigaciones dentro de su área.

Hay que mencionar que este exbecario fue apoyado por la DGAPA para la realización de la Maestría y el Doctorado en Ingeniería.

Exbecario número 3:

Obtuvo su Doctorado en Microbiología Veterinaria y se le encontró muy agradecido con la DGAPA por su apoyo incondicional en todo momento, siendo su opinión favorable.

Su reincorporación a la UNAM ha sido un cambio grande ya que tuvo que adaptarse nuevamente.

Exbecario número 4:

Obtuvo un Doctorado en Cirugía Cardíaca de Organos Mecánicos y Artificiales, tuvo la necesidad de realizar sus estudios en los Estados Unidos ya que en México no existe esta línea de investigación.

Con el apoyo de la DGAPA en todo momento con un agradecimiento muy especial hacia el Jefe de Departamento de Becas al Extranjero su opinión es favorable.

Exbecario número 5:

Obtuvo el Doctorado en Astronomía, su experiencia personal fue buena en cuanto a que conoció investigadores de la comunidad científica internacional y así poder trabajar con especialistas en el tema y conocer otros medios y niveles académicos, su incorporación al Instituto de Astronomía es favorable así como el servicio que le brindó la DGAPA lo calificó como excelente.

Exbecario número 6:

Obtuvo su Doctorado en Antropología Social y su opinión sobre el servicio que le brindó DGAPA es favorable y entre otras cosas menciona que su doctorado fue en Europa siendo este muy importante así como el aval que le brinda la comunidad europea en cuanto a su superación académica de la Unión Europea de Universidades, se topó con inflación en España en el segundo año por lo que la beca tuvo que cuidarla bastante, agradece su incorporación en la UNAM, ya que ella fue la que invirtió en sus estudios y el pretende retroalimentarla con sus conocimientos.

Exbecario número 7:

Obtuvo su Doctorado en Ciencias Físicas y Matemáticas en la Universidad de Leiden del Reino de los Países Bajos, su opinión es favorable con respecto al servicio que obtuvo de DGAPA ya que lo califica como una ayuda en todo momento y tiene mucho orgullo en ser becario de la UNAM, pretende instalar un laboratorio de Astrofísica como en el que estuvo en la Universidad de Leiden, para el desarrollo de México.

Exbecario número 8:

Obtuvo su Doctorado en Biología sus observaciones son encaminadas hacia el nivel de estudios obtenidos que fueron suficientes en el área de ecología y conservación de recursos naturales, pretende ayudar al país con los problemas relacionados con esta área y agradece a la DGAPA por su apoyo que fue clave en cuanto al servicio que le brindó para el término de sus estudios y su reincorporación.

Exbecario número 9:

Obtuvo su Doctorado en Biología y menciona que durante su estancia en el extranjero adquirió conocimientos y nuevas técnicas que le permitirán realizar investigaciones de calidad en la UNAM, su incorporación fue favorable así como su opinión sobre el apoyo que recibió de DGAPA, espera continuar con su apoyo para sus trabajo en la UNAM.

Exbecario número 10:

Obtuvo su Doctorado en Matemáticas, su estancia en el extranjero fue favorable así como el nivel de estudios alcanzado y con respecto al servicio que le brindó la DGAPA lo clasificó como excelente.

Exbecario número 11:

Obtuvo un Doctorado en Biología Celular en la Universidad de Joseph Fourier de Grenoble, Francia; en lo que respecta a sus estudios considera que son de excelente nivel, con un trabajo intenso y favorable; en lo que se refiere a su reincorporación también está conforme así como lo que respecta al servicio que le brindó la DGAPA que calificó como excelente.

Exbecario número 12:

Obtuvo un Doctorado en Biología, lo obtuvo en la Universidad de Reading en Inglaterra; está conforme y muy agradecido con el servicio que le brindó la DGAPA en especial el Jefe del Departamento de Becas al Extranjero, por su puntualidad en cuanto a los pagos y su atención cordial y eficiente.

Exbecario número 13:

Obtuvo un Doctorado en Derecho en la Universidad de París, su incorporación fue en el Instituto de Investigaciones Jurídicas con lo cual está muy conforme y agradece muy en especial al Jefe del Departamento de Becas al Extranjero por su apoyo incondicional para culminar una etapa más dentro de su formación académica.

**5.4.2. ESTADÍSTICAS DE LOS INFORMES DEL RECTOR
DR. JOSE SARUKHAN KERMEZ**

PERIODO: 1989-1992

A continuación se presentan estadísticas tomadas del informe del rector que tienen que ver con la presente investigación.

Cabe mencionar que las estadísticas de 1992 no han sido publicadas aún por lo cual no fue posible incluirlas.

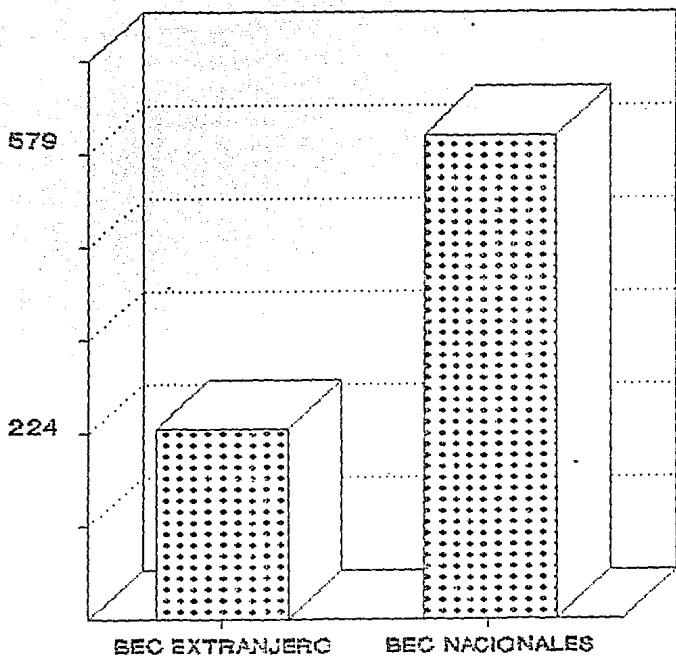
- INFORME DE 1989:

"Como acción indispensable para la formación de recursos humanos de alto nivel para la docencia y la investigación, se otorgaron 224 becas para realizar estudios de posgrado en el extranjero" (1)

Este número corresponde a un total de becas otorgadas tanto nacionales que fue de 579 como al extranjero de 224 dando un gran total de 803 becas otorgadas en total.

Se puede observar que se otorgó un mayor número de becas nacionales ya que el costo de las mismas es menor y los becarios que se van al extranjero deben demostrar el tener gran calidad académica para conseguir esta beca.

NÚMERO DE BECAS OTORGADAS EN 1989



"En relación con el programa de becas de intercambio para la formación del personal académico de las instituciones de educación superior del país, el año anterior se otorgaron 210 becas a estudiantes de 33 instituciones para realizar estudios en la UNAM; el 17% en doctorado, el 64% en maestría, el 13% en cursos de especialización y el 6% para tesis de licenciatura. Asimismo, la UNAM otorgó 47 becas de intercambio a estudiantes extranjeros para realizar estudios de posgrado en esta Casa de Estudios, provenientes principalmente de Centro y Sudamérica" (2)

Con estos datos podemos observar que las becas que se otorgaron dentro del país fueron bastantes ya que también se brinda apoyo a los becarios en la UNAM y fuera de ella, pero es importante saber que la UNAM también se interesa por becar a extranjeros de Centro y Sudamérica para incrementar la excelencia académica en los países de América Latina.

"Durante el año de 1989, se hizo énfasis en dar una clara orientación a todas las acciones de las diversas áreas de la Secretaría Administrativa en lo que toca al sentido de su función: proporcionar los apoyos, tan eficaces como sea posible, en materia de recursos humanos, financieros y materiales, para facilitar las tareas sustantivas de la Institución a través de sus diferentes dependencias en la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura." (3)

En lo que respecta a los recursos económicos aunque no se mencionan cifras se puede observar que una de las funciones dentro de la UNAM también es el reparto equitativo del presupuesto para lograr uno de sus muchos objetivos que es la formación excelente de personal académico.

**- DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADEMICO
SERVICIOS GENERALES**

"Durante 1989, esta Dirección apoyó 826 actividades del Programa de Superación Académica de 76 dependencias. De estas actividades, 18 correspondieron al subprograma de formación, 326 al de actualización, 88 al de perfeccionamiento, 309 al de apoyo a la obtención de títulos y grados y 85 al de apoyo al Año Sabático (Ver glosario). De las 826 actividades desarrolladas en este programa, 505 correspondieron a la función de docencia y 321 a la función de investigación" (4)

Con el párrafo anterior se da una idea de las actividades principales y el objetivo de la DGAPA y en lo que respecta a la presente investigación cabe mencionar que la DGAPA dentro de las actividades que realiza 18 corresponden al Subprograma de

Formación Académica de la UNAM y 309 para la obtención de títulos y grados, lo cual refleja que el apoyo en cuanto a este rubro es bastante elevado y se demuestra que sí existe un énfasis especial en este aspecto.

"Con el propósito de apoyar la formación de recursos humanos para la docencia y la investigación, esta Dirección administró 777 becas. De este total, 553 fueron becas nacionales. Las 224 becas restantes fueron otorgadas para realizar estudios de posgrado en el extranjero" (5)

Todo lo anterior refleja que efectivamente dentro de la política de este periodo de rectoría se persigue la excelencia académica lo cual tiene que ver con los recursos humanos de esta casa máxima de estudios.

- ASPECTOS CORRESPONDIENTES A LOS ESTUDIOS TERMINADOS

"Durante 1989 la Dirección realizó siete estudios, de los cuales se concluyeron cuatro" para efectos de la presente investigación interesa hacer mención sobre lo que respecta a "Redistribución del presupuesto otorgado a la DGAPA para administrar el Instructivo para la asignación de becas; Seguimiento de exbecarios de la DGAPA en el extranjero y su incidencia en la docencia y la investigación" (6)

Es importante mencionar que dentro de la Subdirección de Formación Académica se encuentra la Jefatura de Becas al Extranjero y Nacionales y la Jefatura de Seguimiento y Evaluación de Becarios (ver glosario), cuyas actividades en su conjunto tienen que ver con lo relacionado a las becas ya que sus actividades influyen en la supervisión de los cambios que deberá tener el Instructivo General para la asignación de becas, el cual deberá estar acorde con las demandas actuales.

- INFORME DE 1990:

Este informe es importante ya que sí se localizaron cifras las cuales se presentan a continuación:

Dentro de los apoyos que brinda la Subdirección de Formación Académica se encuentran lo que se refiere al Año Sabático, lo cual es que el personal académico goza un año de sueldo sin trabajar dentro de la UNAM y lo dedica a algún tipo de investigación o para realizar una tesis y el informe menciona lo siguiente:

"Se otorgaron 91 apoyos complementarios a Año Sabático, cuyo monto ascendió a \$ 460'250,000.00; así como 266 apoyos para impresión de tesis, con un costo de \$ 61'919,539.00".(7)

Lo anterior nos da una idea aproximada de lo que el presupuesto de la UNAM tiene destinado para este tipo de apoyos que sí se llevan a cabo.

En lo que respecta al Programa de Becas, menciona lo siguiente:

"Se tramitó la incorporación de seis exbecarios como investigadores. En lo que respecta a las becas para realizar estudios de posgrado en el extranjero, se lanzaron dos convocatorias y se administraron 391 becas para estancias posdoctorales, doctorado, maestría, especialidad, cursos, diplomados y estancias de investigación; así como la incorporación de doce investigadores por medio del Programa e Recuperación de Exbecarios" (8)

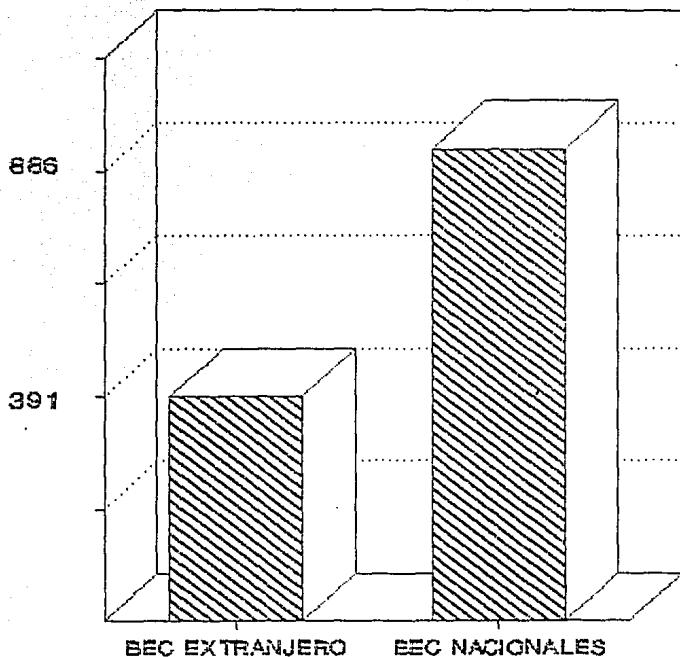
Por lo que se menciona en el párrafo anterior se puede observar que la recuperación de exbecarios es efectiva y dada la muestra que se tomó como referencia para la comprobación de esta variable que también fue positiva, se pueden corroborar ambos resultados positivamente.

- ACTIVIDADES ACADEMICAS DESARROLLADAS DURANTE 1990

- DOCENCIA:

"Como una de las acciones emprendidas por la Institución para apoyar la formación de recursos humanos con miras a ser incorporados a su planta académica, la Universidad otorgó un total de 391 becas para realizar estudios de posgrado en el extranjero y 886 becas nacionales; de estas últimas, 370 se destinaron para concluir estudios de licenciatura y 516 para realizar estudios de posgrado". (9)

NUMERO DE BECAS OTORGADAS EN 1990



Si se hace una comparación con el estudio anterior se obtuvieron los siguientes datos:

Se puede observar que de 224 becas otorgadas el año anterior hubo un aumento considerable ya que en este año se reportan 391

Lo anterior nos da una diferencia de 167 becas otorgadas, lo cual refleja que si hubo un aumento de presupuesto en este rubro y que si existe optimización de recursos económicos adecuada.

A continuación se presenta lo que corresponde al desarrollo del posgrado:

- DESARROLLO DEL POSGRADO

En lo que se refiere a este aspecto se encontró como una herramienta muy útil datos que mencionan ciertos porcentajes.

Esto nos ayuda a medir esta variable con porcentajes que ilustran esta investigación.

Se encontró sobre lo anterior, que el informe menciona lo siguiente:

"En cuanto al apoyo directo a estudiantes de posgrado, cabe mencionar el incremento en el número de becas que se otorgaron, que fue del 109% en el caso de estudios en el país, y de 59% para estudios en el extranjero. El incremento en el monto de las Becas para el Extranjero fue de entre el 10 y el 23% , según la zona geográfica de que se trate." (10)

La variable dependiente sobre optimización de recursos económicos se corrobora con lo que dice el informe del rector en cuanto a lo que se refiere a estadísticas sobre este aspecto.

- INFORME DE 1991:

En su dirección como rector da apoyo a la DGAPA mencionando lo siguiente:

"Otra de las acciones relevantes en esta dirección la constituye el apoyo especial que se le ha otorgado al Programa de Becas de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico. Dicho Programa aumentó, en el período 1986-1991, en 74% el número de becas nacionales y en 100% el número de becas para realizar estudios en el extranjero. Se apoyaron, así, los programas de formación de recursos humanos de nuestras dependencias." (11)

En cuanto a porcentajes la variable se mide con un apoyo del 100% a las becas al extranjero, que si se compara con el porcentaje con el de becas nacionales es mayor.

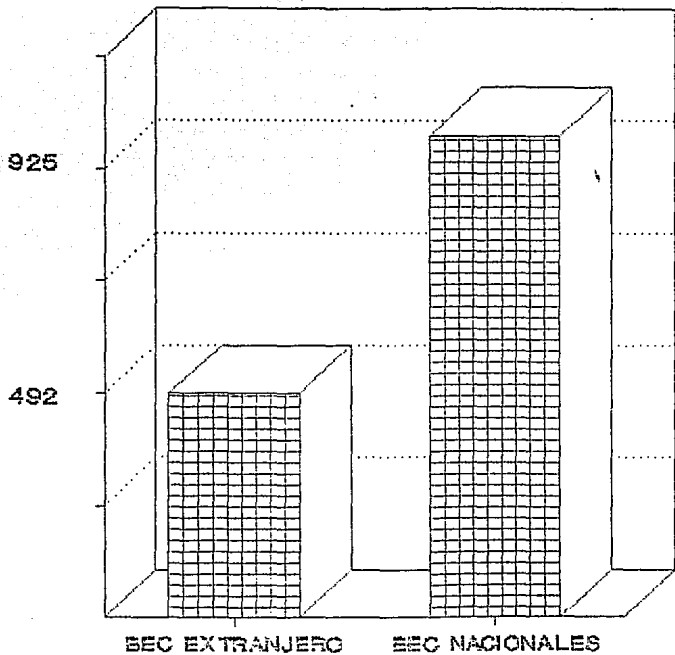
"Otra de las acciones relevantes de esta dirección la constituye el apoyo especial que se ha otorgado al programa de becas. Dicho programa otorgó durante el año 492 becas para realizar estudios en el extranjero y 925 para realizar estudios en el país. Asimismo, como parte del Programa de Recuperación de Exbecarios, se logró incorporar a la UNAM a trece becarios que concluyeron sus estudios de posgrado."(12)

Lo cual indica que una vez más existe un aumento en el número de becas otorgadas , ya que el número de becas al extranjero se incrementa considerablemente por 101 becas si se hace una comparación con el año anterior.

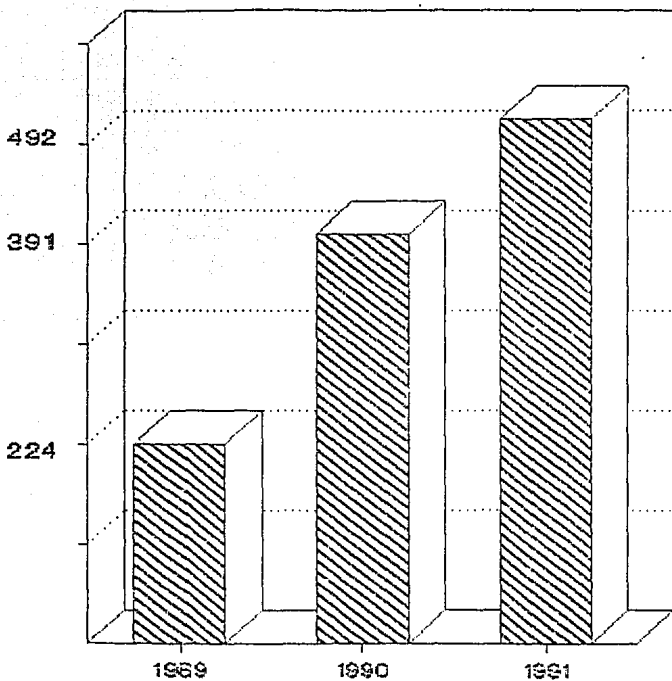
A continuación se presenta la gráfica que ilustra el número de becas otorgadas en 1991.

Enseguida se presentan las gráficas que ilustran el incremento anual tanto de becas al extranjero como nacionales.

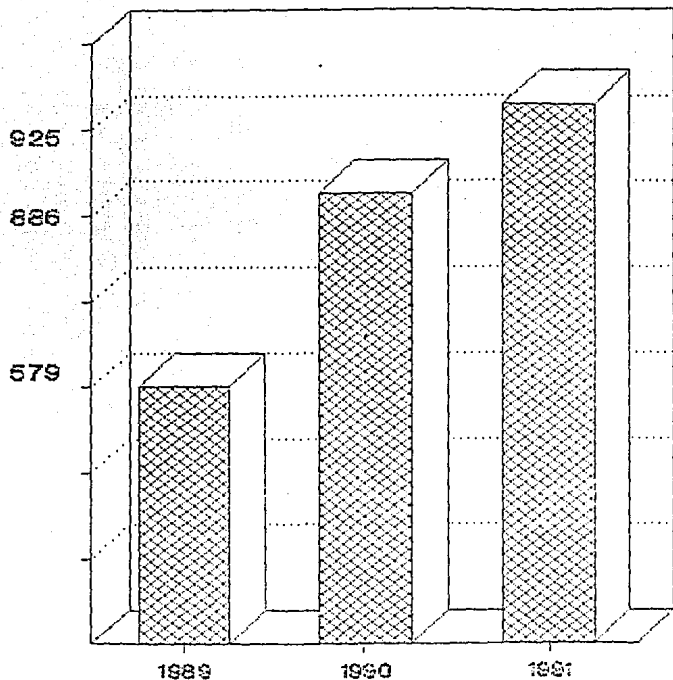
NUMERO DE BECAS OTORGADAS EN 1991



INCREMENTO ANUAL DE BECAS AL EXTRANJERO



INCREMENTO ANUAL DE BECAS NACIONALES



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Informe UNAM 1989, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México (pág.30)
- (2) Ibidem (pág.32)
- (3) Ibidem (pág.33)
- (4) Ibidem (pág.138)
- (5) Ibidem (pág.138)
- (6) Ibidem (pág.139)
- (7) Informe UNAM 1990, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México (pág.134)
- (8) Ibidem (pág.134)
- (9) Ibidem (pág.26)
- (10) Ibidem (pág.27)
- (11) Informe UNAM 1991, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México (pág.20)
- (12) Ibidem (pág.135)

5.5 ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se encontraron con dicho análisis, permitieron observar que sí se cumplió con la hipótesis "La adecuada administración del programa de becas propicia el éxito en la formación de personal académico y produce la optimización de los recursos económicos" mediante lo siguiente:

5.5.1 ANALISIS GLOBAL DEL CUADRO SOBRE LAS RESPUESTAS DEL JEFE, TECNICOS Y MANUAL

Este análisis sirvió para medir la variable independiente "Administración del Programa de Becas" y los resultados arrojados permitieron cumplir los objetivos "Detectar las funciones de cada uno de los integrantes de la jefatura que administra el programa de becas al extranjero y optimizar el manual de procedimientos" aspectos que a continuación se mencionan:

El jefe manejó de forma muy general sus respuestas, las cuales pueden darse por cualquier otra persona, la limitación de la descripción de actividades es causa del manual que es muy general y que en su mayoría los becarios no conocen y no lo utilizan.

Las respuestas del jefe del departamento no ayudaron mucho a las comparaciones, pero la poca información que dio fue de gran utilidad, tomando en cuenta que el cuestionario se aplicó en horas de trabajo y ya que la carga de trabajo es bastante, no permitió que se contestara con mucho detenimiento.

En cuanto a los técnicos, no hay delimitación de funciones, no hay mucha claridad en algunas de las respuestas, sobre todo en el técnico número 4 el cual no se explicaba bien.

En general ninguno de los técnicos está de acuerdo con el manual:

El técnico número 1; refleja en sus respuestas una tendencia crítica sobre todo en la respuesta que da a las dos últimas preguntas.

El técnico número 2; contestó el cuestionario en la mayor parte conforme a las expectativas y fue explícita en las funciones que lleva a cabo.

El técnico número 3; delimita muy detalladamente sus actividades, en muchas ocasiones mejor y mas claras que en el manual, su aportación fue muy importante.

El técnico número 4; utilizó el cuestionario como un medio para establecer una especie de quejas en los puntos sobre los cuales no está de acuerdo, lo que permite observar que la comunicación entre él y su jefe no es muy fluida.

Por otro lado existen actividades que ninguno de los técnicos reporta que sin embargo llevan a cabo y que si es importante que se mencionen en el manual.

Si los técnicos no utilizan el manual y los jefes sí hacen uso de él, ambos tendrán problemas en cuanto al cumplimiento de sus funciones por la misma razón.

Si existe carga de trabajo una de las causas puede ser la ineficiencia del mismo personal, por lo que habría que ver si se debe a esto o a que la delegación de funciones que lleva a cabo el jefe no es la adecuada.

Las horas/hombre que se dedican a cada actividad deberían ser incluidas en el manual, ya que en ocasiones la sobrecarga de trabajo no permite que el personal se retire a sus hogares en el horario establecido y en ocasiones tenga que ir a trabajar en sábado sin pago de horas extras.

El personal no tiene clara la finalidad que persiguen las funciones que lleva a cabo, en ocasiones las realiza por rutina solo personas con cierta antigüedad tienen claro este punto en este caso es un solo técnico e inclusive reporta mejor las actividades que en el manual.

Las sugerencias hechas por los técnicos en la pregunta número 7 indica en algunos casos que los técnicos no leen el manual porque no lo comprenden con claridad.

5.5.2 ANALISIS DE LAS OBSERVACIONES HECHAS EN LA REUNION DE BECARIOS

Los resultados de este análisis permitieron medir la primera variable dependiente: "Formación y superación del personal académico" y el objetivo "Revisar los procedimientos administrativos para el otorgamiento de becas", aspecto que a continuación se presenta:

Las explicaciones dadas por el personal de la DGAPA fueron bastante claras y se repitieron las aclaraciones a las dudas las veces que fuese necesario, la atención fue muy cordial y un punto importante se contestó que a través de estas reuniones se les da mayor seguridad e información al becario para que su única preocupación sea estudiar y regresar con éxito y que puedan demostrar como muchos otros becarios lo han hecho, que un estudiante de México puede competir con cualquier otro estudiante de otro país con sus objetivos cubiertos.

Hubo muchas dudas sobre:

- El Seguro Médico
- Las llamadas telefónicas, el horario en que deberían hacerse, que es de las 9:00 a las 16:00 hrs, si son por cobrar, que en este caso sí debe ser así y el tiempo que se podrían tardar, en este caso el necesario para arreglar sus asuntos.
- Para la renovación de beca los becarios no sabían que deberían tomar en cuenta los calendarios escolares de la UNAM y se les hizo hincapié en este aspecto; por la siguiente razón por ejemplo en el período de otoño la UNAM ya no tiene dinero ya que va conforme al presupuesto que tiene la UNAM y ya no puede darse una renovación por estas fechas porque no hay presupuesto.
- Bastantes preguntas sobre el número de hijos que cubría el Seguro Médico y se les explicó que cubría solamente dos.
- Sobre los boletos de avión que se habían comprado con anticipación, se les explicó que DGAPA necesitaba los datos para canalizarse con la agencia de viaje para realizar el reembolso correspondiente, siempre y cuando tomando en cuenta que la UNAM tiene un límite dentro de su presupuesto para este gasto y que la diferencia correría a cargo del becario.

5.5.3 ANALISIS DE LOS INFORMES DEL RECTOR

El análisis permitió medir la segunda variable dependiente "Optimización de recursos económicos" y los resultados arrojados permitieron cumplir el objetivo "Revisar los procedimientos administrativos para el otorgamiento de becas", aspecto que a continuación se menciona:

Dentro de los informes de 1989 a 1991 se obtuvieron datos de interés para la presente investigación como lo que respecta al incremento de las becas al extranjero el cual es progresivo año con año; en cuanto a otro tipo de apoyo que brinda la UNAM se encontró en primer término las becas que esta otorga a América Latina ; en lo que respecta a las funciones de la Secretaría Administrativa se encontró que la misma cumple eficazmente su función en cuanto a la optimización de recursos humanos, financieros y materiales; en lo que respecta a la DGAPA, esta brinda un gran apoyo a la UNAM con sus diferentes programas dentro de los cuales está el Programa de Becas al Extranjero y es bastante eficaz en general y el Programa de Recuperación de Exbecarios, ya que según resultados arrojados por la muestra anterior se obtiene que los exbecarios regresan exitosos al país con mucho entusiasmo de aplicar sus conocimientos en él y según la muestra que se tomó todos obtuvieron el grado deseado.

Por otro lado el Instructivo General para el otorgamiento de Becas cumple con las demandas actuales y futuras de los becarios; en cuanto al programa Programa de Recuperación de Exbecarios, en este caso según informes del rector se recuperaron a 12 exbecarios, algunos de los cuales forman parte de la muestra con lo que se demuestra que esta casa máxima de estudios continua su labor de retroalimentación mediante la investigación, la docencia para el logro de la excelencia académica de los recursos humanos que la conforman.

En cuanto a los datos estadísticos se puede concluir lo siguiente; si se hace una comparación se obtienen los siguientes resultados en cuanto al otorgamiento de Becas al Extranjero se refiere:

- De 1989 a 1990, existe un aumento de 167 becas
- De 1990 a 1991, existe un aumento de 101 becas

Se constata que el aumento de Becas al Extranjero fue considerablemente mayor de 1989 a 1990, lo cual indica que existe una gran preocupación por el Programa de Becas al Extranjero incrementándolo año con año lo cual implica que se busca que el presupuesto en la UNAM sea acorde a las necesidades de la misma y del país para el logro de la excelencia académica.

En conclusión a pesar de los esfuerzos que se realizan, se podría llevar a cabo una mejor administración ya que aunque esta tiene deficiencias, los resultados son buenos pero podrían ser mejores si se corrigen los errores detectados.

5.5.4 ANALISIS DE LAS OPINIONES DE LAS ENTREVISTAS A EXBECARIOS

Los resultados encontrados permitieron igualmente medir la segunda variable dependiente "Optimización de recursos económicos" y el objetivo "Optimizar el manual de procedimientos", aspecto que a continuación se menciona:

La mayoría de los becarios a excepción de dos obtuvieron beca completa por parte de la DGAPA, los que tuvieron beca complemento se debió a que recibieron apoyo de otras instituciones a las que habían hecho solicitud con anterioridad.

En cuanto al nivel de estudios, todos obtuvieron un doctorado y un solo becario obtuvo la maestría y el doctorado apoyado por la DGAPA.

En su gran mayoría los becarios se incorporan a la institución que los postuló como becarios y si no se incorporan a otra dentro de la UNAM; los únicos dos casos que no se incorporaron se mencionarán más adelante las causas.

En el caso del tiempo que tardan en obtener el grado es bastante aceptable ya que lo logran en su gran mayoría en el mismo año en que terminaron sus estudios y los que se tardan de uno a dos años después o de tres a más años son por prorrogas de beca debido a causas externas que no están bajo su control lo cual los orilló a no terminar a tiempo aunque finalmente obtienen el grado.

En general trabajan dentro de la UNAM y sus posibilidades de participación dentro de la misma son favorables y bastante aceptables; en cuanto al apoyo permanente el porcentaje más alto

se obtuvo a nivel posgrado, seguido de licenciatura y muy poco de bachillerato; en cuanto al apoyo periódico el porcentaje más alto que se obtuvo fue dirigido hacia cursos extracurriculares de posgrado o licenciatura seguido de comités o comisiones académicas; para finalizar con el apoyo esporádico el porcentaje más alto se obtuvo en conferencias, seguido de asesorías, comités académicos, mesas redondas y foros.

Por otro lado en lo que respecta a las opiniones sobre el servicio y apoyo que brinda la DGAPA en materia de Becas al Extranjero en general, no recibió ninguna queja y se calificó como excelente, se reconoce muy en especial en algunos casos el apoyo brindado en cuanto a servicio y puntualidad del Jefe del Departamento de Becas al Extranjero; los resultados obtenidos dentro de esta muestra reflejan que en general los exbecarios están conformes con el grado obtenido así como el nivel de estudios y el apoyo que les dio su beca, todos a excepción de dos se reincorporaron dentro de la UNAM todos con la idea de realizar investigaciones dentro de su área para retroalimentar el conocimiento dentro de la UNAM y ayudar a México. Los becarios que no se incorporaron fue un caso porque en México no existía un laboratorio donde pudiese realizar sus investigaciones pero pretende instalarlo en la UNAM y se encuentra trabajando en Holanda y el otro no se incorporó porque donde está trabajando actualmente puede desarrollar el conocimiento que adquirió; en general los resultados en cuanto al servicio de la DGAPA, el nivel de estudios y la incorporación muestra ser bastante aceptable.

CONCLUSIONES

El marco teórico fue un elemento primordial para poder sustentar los problemas detectados en la investigación, pues reúne las características requeridas.

Se encontraron problemas de tipo administrativo como los siguientes:

- No existe una clara definición de las funciones de cada uno de los miembros del Programa de Becas al Extranjero, lo que hace que se presente cierta desorganización, ocurriendo consultas muy frecuentes a mandos superiores por falta de conocimiento para una toma de decisiones rápida y acertada y así definir también los "cuellos de botella", también se retrasa la captura de datos lo que ocasiona que la información no se proporcione con la rapidez deseada.
- El Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero requiere ser actualizado.
- El horario de trabajo es excesivo en ocasiones por la carga de trabajo, aunado al sueldo que es muy bajo y no se pagan horas extras.
- No existe una definición de tiempos establecidos por técnico para las tareas particulares de su competencia, lo que ocasiona constante rotación de personal.
- El proceso administrativo puede estancarse de un momento a otro si no se actualiza conforme a las nuevas necesidades.
- No existe un seguimiento del Programa de Becas en cada período de Dirección.

En cuanto al Instructivo General, se encontró lo siguiente:

- El Programa de Becas requiere de mayor difusión.
- Se debe prever cuantas personas se jubilan, etc. para establecer una planeación adecuada en cuanto a la reincorporación de exbecarios (Art. 48 del Instructivo General); mientras tanto DGAPA le paga un año al exbecario hasta la creación de otra plaza (Art. 46 del Instructivo General).
- Se requiere que queden claros los conceptos que cubre la beca (Art. 23 del Instructivo General).

En cuanto al Personal del Programa de Becas al Extranjero:

- Ineficiencia del personal en cuanto a la función que desempeñan lo cual se ve reflejado en el servicio que otorgan al becario.
- El personal lleva a cabo su trabajo por rutina, el cual está muy viciado, presenta mucha duplicidad ya que las funciones están parcialmente delimitadas.
- Existe falta de comunicación entre el personal lo que provoca retraso del trabajo y desconocimiento del procedimiento completo.
- La mayoría de los técnicos no conocen y no utilizan el manual.
- El cuestionario aplicado a becarios sin ser esa su intención sirvió como medio para reportar quejas.
- Muchas de las actividades que los técnicos llevan a cabo son importantes y no se mencionan en el manual.

En cuanto a los Becarios:

- Las explicaciones dadas por el personal de la DGAPA a los becarios en la reunión que se llevó a cabo, fueron claras y se esclarecieron muchas dudas.
- El medio por el que se enteraron del Programa de Becas más alto fue a través de los **Subcomités**.
- Existe confusión en cuanto a la forma y periodicidad del pago de la beca.
- Existe confusión en cuanto a la asignación de los boletos de avión sobre todo el de regreso.
- En su gran mayoría los becarios desconocen las características del Seguro Médico.
- La gran mayoría de los becarios no conocen con exactitud el periodo y la forma de renovación de su beca.
- La fluidez en cuanto a la información con los **Comités Locales** se debe incrementar.

En cuanto a los Exbecarios:

- La mayoría de los exbecarios regresan con mucho entusiasmo por incorporarse y aportar sus conocimientos a la **UNAM** y al país y generalmente se reincorporan a la institución que los postuló como becarios.
- El incremento de becas mayor de becas encontrado se dio de 1989 a 1990 con 167 becas.
- La mayoría de los becarios obtienen el grado en el tiempo estimado, los que se toman más tiempo se debe a circunstancias que fuera de su alcance.

- El servicio que otorga la DGAPA se calificó como excelente en general por los exbecarios, se felicitó en especial al Jefe del Programa de Becas al Extranjero en cuanto al servicio otorgado y a su puntualidad en los pagos.

Si bien se nota en los Informes del Rector se encuentra:

- Presupuesto adecuado
- Incremento de becas
- Incorporación de exbecarios

Se detectan fallas administrativas posibles de superar que podrían permitir la optimización de recursos.

Por lo tanto se considera que se han aportado elementos para demostrar que "La adecuada administración del programa de becas propicia el éxito en la formación y superación del personal académico y produce la optimización de recursos económicos".

A pesar de todos los esfuerzos que se realicen para conseguir el éxito del Programa de Becas al Extranjero, los problemas encontrados seguirán existiendo a raíz de los cambios de Dirección, que dejan inconclusos algunos procesos para comenzar otros sin haber concluido los anteriores, mientras la UNAM continúe con la misma estructura orgánica, las políticas que la rigen no tendrán un seguimiento entre un periodo y otro.

RECOMENDACIONES

La presente investigación pretende presentar alternativas de solución a los problemas detectados lo que se presenta a continuación.

En lo que respecta al Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero:

- Algunos procedimientos del manual necesitan detallarse a manera de que queden claros a todo el personal, requiere de una mejor redacción y que el tiempo entre una actividad y otra se delimite (ya que muchas actividades toman horas y otras pueden durar semanas o meses) para evitar retrasos, también se deben aclarar los órganos involucrados, su localización física en la UNAM y la relación que estos tienen con la DGAPA.
- El manual se deberá elaborar tomando en cuenta la opinión de los técnicos y el jefe y requiere ser actualizado mínimo cada cambio de Dirección.
- La actualización del mismo requiere correcciones en sus partes generales, aunque existen algunos pasos específicos, requiere que se anexe un diagrama de flujo por cada procedimiento.
- Requiere que se le de divulgación y que se de explicación del mismo tanto al personal de nuevo ingreso, como al existente.
- En las partes en las cuales hace referencia a las bases de datos, establecer reglas en cuanto a las abreviaturas de los nombres de los becarios y de otras cuestiones, ya que actualmente por esa razón el acceso a la información es lento.
- Establecer una descripción clara y específica en cuanto al procedimiento que se refiere a los boletos de avión, que con dicha descripción sea suficiente para que sea comprensible el trámite y darle seguimiento hasta que quede claro a los becarios también (de los cuales unos pocos habían ya comprado el boleto con anticipación debido a la mala información).
- Especificar las diferentes modalidades de pago en el manual en cuanto a giros, tarjeta de crédito o cuenta bancaria.
- En muchos casos se debe detallar el número de fotocopias a sacar de cada documento y hacia donde deberán encaminarse.

En cuanto al **Personal** que tiene a su cargo dicho programa:

- Algunas actividades requiere que se realicen con mayor agilidad (por ejemplo el buscar un expediente lleva más de veinte minutos porque el archivo no se encuentra en orden).
- Darle una capacitación en cuanto al **Programa de Becas** en sí, las finalidades que persigue y la forma en que ellos contribuyen al mismo.
- Darle al **personal** una capacitación en cómputo en cuanto al manejo de paquetería y después de los programas que maneja la Jefatura
- Establecer el perfil de cada puesto para así poder contratar al personal según las necesidades del mismo y una vez que la delimitación de funciones sea clara, se deberán realizar rotación entre los mismos puestos para poder auxiliarse entre sí, en caso de ausencias.
- Dar seguimiento a las quejas del servicio que presentan los becarios para averiguar el origen del problema y darle solución.
- Realizar reuniones periódicas con todo el personal de dicha Jefatura para mostrar su participación en el trabajo, mantenerlos informados de la situación de la misma y la Subdirección y plantear una forma de llevar a cabo el desempeño de sus actividades de la mejor forma posible, incluyendo factores que motiven a la realización de estas reuniones.
- Definición y asignación de funciones y responsabilidades particulares para cada técnico, de modo que la información hacia adentro y fuera de la Jefatura fluya con más agilidad y puedan deslindarse responsabilidades.
- Una vez que las funciones queden delimitadas se podran asignar tiempos de operación para las diferentes actividades relacionadas con el proceso de que conlleva el **Programa de Becas al Extranjero**.
- Dividir el trabajo (hojas de análisis, registros, comunicados, etc. ver glosario) en partes iguales entre los técnicos, y poner fechas en que éste deberá terminarse.
- Ordenar el archivo ya que hay expedientes y documentación que dura hasta semanas sin archivarse, que el archivo esté ordenado para quien desee checar antecedentes de un becario.
- Que la captura de información se de cada vez que llegue documentación por parte de los Subcomités para no atrasar el trabajo.
- Que se escuchen las opiniones que los técnicos tengan en general.
- Que con la descentralización de actividades no se concentre la información en una sola persona (que tiene mucha antigüedad y experiencia en el mismo y se vicia el trabajo) para evitar que cuando una persona renuncie la jefatura se descontrola.

- Poner rigidez en las fechas de entrega de solicitudes y/o documentación por parte de los Subcomités.
- Hacer responsable al personal de que revisen los errores de ortografía lo que ocasiona pérdida de tiempo y lo que se persigue es que se realice una misma cantidad de trabajo en menos tiempo.
- Descentralizar el poder de los Jefes de Departamento pues se desconoce información y decisiones tomadas por éste.

En cuanto a los Becarios:

- Se debe informar a los becarios que asuntos les resuelve el Subcomité y cuales DGAPA y la forma mediante la cual pueden establecer comunicación desde el extranjero.
- De los becarios que no conocen el Instructivo General se debe realizar un sondeo para buscar la causa más común que origina dicho problema y darle solución.

- Realizar un folleto descriptivo que explique brevemente:

- * El Instructivo General, los capítulos y artículos más importantes, que persiga como finalidad el dejar claro todo requisito para la obtención de la beca y la forma en que se realiza la recuperación de exbecarios, así como los derechos y obligaciones de los mismos.
 - * Que dé más información acerca de la forma de pago de la beca y los aspectos que cubre para esclarecer dudas.
 - * Que especifique y deje claros los aspectos relacionados con el Seguro Médico, su cobertura y condiciones.
 - * La forma mediante la cual se renueva la beca y aclarar que los becarios tienen que tomar en cuenta el calendario de la UNAM para realizar dicho trámite.
 - * Las diferentes formas de comunicarse desde el extranjero y a que dependencia deberán dirigirse para cada asunto ya sea que se trate de la DGAPA o del Subcomité que los postuló como becarios.
- Elaborar una revista para becarios y exbecarios que permita la comunicación entre ellos, así como una bolsa de trabajo, para conocer las diferentes opciones de reincorporación a la UNAM a su regreso.**

En cuanto al Programa del Becas al Extranjero:

- Establecer una relación de las dependencias que solicitan más apoyo para formación de posgrado y así cubrir las necesidades de la misma y de la UNAM y que se equilibren el número de becas que se asignen a las mismas.
- Establecer una reunión de diagnóstico y solución de problemas entre un período de Dirección y otro para darle seguimiento al programa y solución a los problemas, para que los mismos no se continúen resolviendo por ensayo y error y no se llegue al punto en que se tengan que resolver problemas sino anticiparse a los mismos para evitarlos.
- Realizar un análisis de la correspondencia que llega de Becas al Extranjero para hacer un diagnóstico de quejas y darles solución inmediata y observar los puntos en común que tienen dichas quejas para dar una solución más rápida.
- Establecer reuniones con los Subcomités, el Comité Técnico de Becas y los asesores para establecer retroalimentación entre los mismos.
- Con la delimitación de funciones de cada puesto se permitirá actualizar el perfil del mismo requiriendo para un técnico de preferencia un profesionista, con manejo de inglés y paquetería en cómputo, etc.
- Hacer un análisis de los procesos que se realizan actualmente y elaborar diagramas de flujo para optimizar los procesos.
- Realizar un muestreo de las actividades de los técnicos para poder establecer un punto de comparación con lo que se ha estado reportando al jefe y lo que ellos pretenden que se lleve a cabo

Todo lo anterior permitirá contar con una mayor coordinación en los esfuerzos realizados, tener una optimización de resultados y reducir tiempos ociosos, a la vez tener una mejor visión de lo que representa el trabajo que se desarrolla permitirá al personal de la jefatura realizar mejor sus funciones y que los becarios reciban el mejor servicio posible.

B I B L I O G R A F I A

LIBROS:

- (1) Arias Galicia Fernando , Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1985
- (2) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México, 1988
- (3) Duhalt Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas, Dirección General de Publicaciones, UNAM, Fac. de Ciencias Pol. y Sociales, México, 1977
- (4) Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Diana, México, 1990
- (5) French Wendell L., Administración de Personal, Ed. Noriega, México, 1991
- (6) Hampton David R., Administración Contemporánea, Ed. McGraw Hill, México, 1987
- (7) Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, Ed. Interamericana, México, 1987
- (8) Hernández y Rodríguez Sergio, Sverdlik Mario, Varela Ricardo, Bailey Alberto, Chruđen Herbert J, Sherman Arthur W., Administración de Personal, Gpo. Editorial Iberoamérica, México, 1986
- (9) Keith Davis & John W. Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. McGraw Hill, México, 1991
- (10) Koontz Harold & O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna, Ed. McGraw Hill, México, 1982
- (11) Long Larry, Introducción a la Informática y al Procesamiento de Información, Ed. Prentice-Hall, México, 1986
- (12) Megginson Leon C & Mosley Donald D & Pietri, Jr Paul H, Administración, Ed. CECSA, México, 1988
- (13) Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1987
- (14) Nueva Ley Federal del Trabajo, Revisada y Actualizada por el Lic. Jacinto Lobato, Ed. Barbera, México, 1990
- (15) Real Academia Española, Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española, Ed. Espasa-Calpe, 2nda. ed., Madrid, 1950
- (16) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1988 Parte I
- (17) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1988 Parte II
- (18) Stoner James A. F. & Wankel Charles, Administración, Ed. Prentice-Hall, México 1990

DOCUMENTOS:

- Zama Garza Mónica, Programas Académicos, folleto editado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, Ed. Edicupes, S.A., noviembre 1991
- Estens de la Garza Rosa Alicia, la Dirección General de Asuntos del Personal Académico: Antecedentes, desarrollo y análisis de funciones, Unidad de Documentación, mayo 1988
- Dirección General de Asuntos del Personal Académico, Departamento de Becas, Manual de Organización Departamental, diciembre 1988
- Manual de Procedimientos del Programa de Becas a Extranjero
- Secretaría General, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, Programa de Becas, Instructivo General, UNAM, enero 1990
- Informe UNAM 1989, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México
- Informe UNAM 1990, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México
- Informe UNAM 1991, Editado por la Dirección General de Planeación, Evaluación y proyectos Académicos, Ed. Tierra Firme, S.A. de C.V., México

ANEXOS

ANEXO 1

G L O S A R I O

Año Sabático.- Por cada seis años de servicios ininterrumpidos, los profesores e investigadores ordinarios de tiempo completo gozarán de un año sabático, que consiste en separarse de sus labores durante un año, con goce de sueldo y sin pérdida de antigüedad, para dedicarse al estudio y a la realización de actividades que les permitan superarse académicamente.

Becas.- Es un apoyo económico que se brinda a profesores, investigadores, estudiantes y en general al personal académico que forma parte de la UNAM y se clasifican en:

Becas de licenciatura:

- Nacionales para realizar estudios de licenciatura en el país.

Becas de posgrado:

- Nacionales

Para realizar estudios de posgrado en el país o en el extranjero.

- Al extranjero

Para realizar estudios de posgrado en el extranjero.

Becas para la obtención de un título o grado:

- Nacionales y al Extranjero.

Comité Técnico de Becas.- Cuerpo colegiado encargado de otorgar becas y de dictaminar las solicitudes enviadas a la Subdirección, a través de los diversos Subcomités, a fin de asignar las becas de acuerdo a ciertos lineamientos.

Comunicado.- Oficio en el que se informa al Subcomité de Becas el Dictamen del Becario.

Dirección General de Control e Informática.- Dependencia administrativa de la UNAM, encargada de llevar el control de las partidas presupuestales.

Dirección General de Finanzas.- Dependencia administrativa de la UNAM, encargada de realizar los trámites ante los bancos.

Gaceta UNAM.- Órgano informativo de la UNAM.

Hoja de Análisis.- Formato en el que se concentran los datos esenciales para la evaluación del becario e incluye:

Datos personales: Nombre, Subcomité, RFC, edad, edo. civil, número de hijos.

Antecedentes académicos: Licenciatura, Maestría, Doctorado, otros estudios.

Datos de la beca: Area de estudios, universidad, asesores, país, costos de inscripción, colegiatura, seguro médico.

Observaciones del Departamento de Becas: Las que se consideren pertinentes.

Hoja de Dictamen.- Formato en el que el Comité Técnico inscribe su dictamen e incluye los siguientes datos:

Datos de beca: Area de estudios, nivel, renovación o beca nueva, completa o complemento, Subcomité, becario.

Dictamen: Aprobada, rechazada, condicionada, pendiente, cancelada, período, fundamentación, dictaminador.

Resultado del pleno:

Instructivo General del Programa de Becas.- Lineamientos del Programa de Becas, marco normativo que menciona los organos que participan en el proceso de Becas, que tipo de Beca comprende, y los requisitos para la obtención de las mismas, contiene también los objetivos, los montos de las becas, la duración de las mismas, requisitos para la postulación de becas, pago de becas, derechos y obligaciones de los becarios y su incorporación.

Jefatura de Becas al Extranjero.- Area de la DGAPA de la UNAM encargada de ejecutar el programa de Becas al Extranjero.

Jefatura de Becas Nacionales.- Area de la DGAPA de la UNAM, encargada de ejecutar el Programa de Becas Nacionales.

Jefatura de Evaluación y Seguimiento.- Area de la DGAPA de la UNAM, encargada de ejecutar el programa de incorporación de los becarios a la UNAM.

Manual de Procedimientos del Programa de Becas al Extranjero.- En él se incluyen los procedimientos sobre todo lo que concierne a las funciones administrativas relacionadas con las becas.

Reunión Plenaria.- Reunión de los miembros del Comité Técnico de Becas.

Solicitud de Beca Nueva al Extranjero.- Formato para recopilar los datos del becario.

Solicitud de Renovación de Beca al Extranjero.- Formato para actualizar datos del becario.

Subcomité Técnico de Becas.- Es el órgano encargado de postular las candidaturas ante el Comité Técnico de Becas.

Subdirección de Formación Académica.- Area de la DGAPA de la UNAM, que dirige, propone y coordina los programas de los departamentos a su cargo.

Unidad Administrativa.- Sección de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM, encargada de realizar todos los trámites administrativos.

ANEXO 2

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE
LA SUBDIRECCION DE FORMACION ACADEMICA DE LA DGAPA-UNAM
(AGRADECEMOS SU COOPERACION)

1. - MENCIONE BREVEMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENE A SU CARGO.

2. - PROCURA ELABORAR SU PLAN DE ACTIVIDADES CONFORME AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EXISTENTE?. EXPLIQUE :

3. - CONSIDERA USTED QUE SUS PLANES DE TRABAJO FUERON CUMPLIDOS SATISFACTORIAMENTE?. EN CASO CONTRARIO, ENUMERE LAS CAUSAS :

- 4- CONSIDERA USTED QUE LOS PLANES PREVISTOS SE CUMPLIERON DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS?. EXPLIQUE :

5. - QUE TIPO DE FUNCIONES TIENEN ASIGNADAS LOS TECNICOS QUE ESTAN A SU CARGO. EXPLIQUE :

6. - MENCIONE SI REALIZA REUNIONES PERIODICAS PARA LA DELIMITACION DE OBJETIVOS E INTERCAMBIO DE IMPRESIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN ASIGNADAS LOS TECNICOS A SU CARGO. EXPLIQUE :

7. - DE QUE MANERA SUPERVISA USTED EL TRABAJO DESEMPEÑADO POR SUS TECNICOS :

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE
LA SUBDIRECCION DE FORMACION ACADEMICA DE LA DGAPA-UNAM
(AGRADECEMOS SU COOPERACION)

1. - MENCIONE BREVEMENTE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENE A SU CARGO.

2. - PROCURA ELABORAR SU PLAN DE ACTIVIDADES CONFORME AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EXISTENTE?. EXPLIQUE :

3. - CONSIDERA USTED QUE SUS PLANES DE TRABAJO FUERON CUMPLIDOS SATISFACTORIAMENTE?. EN CASO CONTRARIO, ENUMERE LAS CAUSAS :

- 4- CONSIDERA USTED QUE LOS PLANES PREVISTOS SE CUMPLIERON DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS?. EXPLIQUE :

5. - QUE TIPO DE FUNCIONES TIENEN ASIGNADAS LOS TECNICOS QUE ESTAN A SU CARGO. EXPLIQUE :

6. - MENCIONE SI REALIZA REUNIONES PERIODICAS PARA LA DELIMITACION DE OBJETIVOS E INTERCAMBIO DE IMPRESIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN ASIGNADAS LOS TECNICOS A SU CARGO. EXPLIQUE :

7. - DE QUE MANERA SUPERVISA USTED EL TRABAJO DESEMPEÑADO POR SUS TECNICOS :

ANEXO 3

. ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A LOS TECNICOS DE LA DGAPA- UNAM
AGRADECEMOS SU COOPERACION

1.- ENUMERE LAS FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS :

2.- EXPLIQUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS
FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS :

3.- MENCIONE EL TIEMPO APROXIMADO QUE INVIERTE PARA EL CUMPLIMIENTO
DE DICHAS ACTIVIDADES :

4.- ENUMERE OTRAS ACTIVIDADES QUE REALIZA Y QUE NO ESTEN
CONTEMPLADAS DENTRO DE LAS MISMAS FUNCIONES :

5.- MENCIONE CUAL ES LA ACTIVIDAD QUE REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA Y
CUALES SON LOS PASOS A SEGUIR PARA LA REALIZACION DE DICHA
ACTIVIDAD :

6.- UTILIZA USTED EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE
SUS ACTIVIDADES. EXPLIQUE :

7.- QUE SUGERENCIAS TIENE RESPECTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES QUE A USTED LE CORRESPONDEN :

ANEXO 4

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A LOS BECARIOS DE LA DGAPA-UNAM.
AGRADECEMOS SU COOPERACION.

1. - ¿POR QUE MEDIO SE ENTERO USTED DE LA EXISTENCIA DEL PROGRAMA DE BECAS DE LA DGAPA-UNAM?. EXPLIQUE.

2. - ¿CONOCE Y HA LEIDO EL INSTRUCTIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE BECAS?.
COMENTARIOS.

3. ¿CONOCE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES Y CUAL ES SU COMPROMISO CON LA UNAM EN EL PAIS DESTINO COMO BECARIO APOYADO POR LA UNAM?. EXPLIQUE.

4. ¿ESTA USTED INFORMADO(A) SOBRE LA FORMA DE PAGO DE LA BECA?. EXPLIQUE.

5. ¿ESTA USTED ENTERADO SOBRE LAS COBERTURAS Y CONDICIONES PARA CONTRATAR EL SEGURO MEDICO?. EXPLIQUE.

6. ¿CONOCE EL PROCEDIMIENTO PARA RENOVAR SU BECA?. EXPLIQUE.

7. ¿ESTA ENTERADO(A) ACERCA DE LA RECUPERACION DE EXBECARIOS?. EXPLIQUE.

8. ¿ESTA INFORMADO(A) SOBRE EL HORARIO Y LOS MEDIOS PARA COMUNICARSE CON LA DGAPA EN ASUNTOS RELACIONADOS CON LAS BECAS?.

9. LE AGRADECEREMOS CUALQUIER COMENTARIO QUE PUDIERA SER UTIL Y QUE NO SE HAYA MENCIONADO EN ESTE CUESTIONARIO.

ANEXO 5

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO A LOS EXBECARIOS DE LA DGAPA-UNAM
AGRADECEMOS SU COOPERACION

- 1.- MENCIONE EL NOMBRE DE LA ESCUELA O FACULTAD DONDE REALIZO SUS
ESTUDIOS DE LICENCIATURA

- 2.- MENCIONE EL NOMBRE DE LA CARRERA CURSADA

- 3.- DE LAS OPCIONES SIGUIENTES INDIQUE EL TIPO DE BECA OBTENIDA

- A) COMPLETA
- B) COMPLEMENTO

- 4.- DE LAS OPCIONES SIGUIENTES INDIQUE EL PERIODO DE LA BECA

- A) 2 A 3 AÑOS
- B) 3 A 4 AÑOS
- C) 4 A 5 AÑOS
- D) 5 A 6 AÑOS

- 5.- DE LAS OPCIONES SIGUIENTES INDIQUE EL NIVEL DE ESTUDIOS
EFECTUADO

- A) MAESTRIA
- B) DOCTORADO

- 6.- DE LAS OPCIONES SIGUIENTES INDIQUE LA FECHA EN QUE OBTUVO EL
GRADO ALCANZADO

- A) MISMO AÑO EN QUE TERMINO SUS ESTUDIOS

- B) 1-2 AÑOS DESPUES
- C) 3 O MAS AÑOS
- D) NO LO OBTUVO

7.- CUAL FUE LA INSTITUCION O EMPRESA A LA QUE SE REINCORPORO AL
TERMINO DE LA BECA

- A) LA DEPENDENCIA QUE LO POSTULO COMO BECARIO
- B) OTRA DE LA UNAM
- C) OTRA _____

8.- CUAL ES LA INSTITUCION O EMPRESA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE

- A) UNAM
- B) DEL SECTOR PUBLICO
- C) OTRA _____
- D) NINGUNA

9.- CUALES SON SUS POSIBILIDADES DE PARTICIPACION PERMANENTE EN
LA UNAM

- A) BACHILLERATO
- B) LICENCIATURA
- C) POSGRADO

10.- CUALES SON SUS POSIBILIDADES DE PARTICIPACION PERIODICA EN
LA UNAM

- A) CURSOS EXTRACURRICULARES DE POSGRADO O LICENCIATURA
- B) COMITES O COMISIONES ACADEMICAS

11.- CUALES SON SUS POSIBILIDADES DE PARTICIPACION ESPORADICA EN
LA UNAM

- A) CONFERENCIAS
- B) MESAS REDONDAS
- C) FOROS
- D) ASESORIAS
- E) COMITES ACADEMICOS

ANEXO 6

GUIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA A EXBECARIOS DE LA DGAPA-UNAM

- 1.- MENCIONE EL NOMBRE DEL GRADO ALCANZADO:
- 2.- ¿CUAL FUE EL LUGAR DE INCORPORACION A SU REGRESO?
- 3.- ¿CUAL FUE EL PERIODO EN EL QUE GOZO DE LA (S) BECAS (S)?
- 4.- ¿CUAL ES SU OPINION SOBRE EL SERVICIO QUE LE OTORGO LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE BECAS AL EXTRANJERO DURANTE SU ESTANCIA EN EL MISMO?