

00661

5



Universidad Nacional Autónoma de México



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

Caso Práctico

Propuesta Para el Mejoramiento de Servicio que Ofrece el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración.

297870
078762

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración (Organizaciones)

Presenta: Susana Verónica Amador Huerta

Asesor de Tema: M.A. María Magdalena Chain Palavicini

Asesor Metodológico: M. C. Oscar A. Cárdenas Rueda





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

Introducción

I. Presentación y descripción del caso:	1
• Problemática	1
• Situación deseada	1
• Situación actual	2
• Instrumentos de análisis	2
• Método empleado	2
• Justificación del caso	2
II. Marco Conceptual	4
III. Marco Referencial	25
* Antecedentes Históricos	25
* Descripción donde se desenvuelve la organización	30
* Descripción del entorno de la organización	33
* Etapas de la Planeación Estratégica en el Departamento de Servicio Social de la FCA	36
IV. Marco Normativo	38
V. Metodología	48
VI. Conclusiones	49
VII. Bibliografía	55
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Hace tiempo que se existe la necesidad de crear una base que sustente el trabajo realizado en el Departamento de Servicio Social y además se logre rescatar el sentido solidario del Servicio Social Universitario en México.

El contenido filosófico que a lo largo de la historia ha tenido esta práctica la sitúa en la más alta esencia de lo académico y social, para una clara comprensión no pueden, en efecto, separarse lo uno de lo otro y los valores que le dieran origen.

No se puede hablar de servicio social sin pensar en acciones de solidaridad, de apoyo y de beneficio a sectores más necesitados de la Nación, viendo a la Universidad a través de sus estudiantes participando en bien de la comunidad y del país en general.

En un momento de evaluación y crisis como el que estamos atravesando en el que se puede confundir la esencia del servicio social es indispensable recurrir a la historia para retomar los aspectos positivos de las acciones pasadas y adecuarlos a situaciones presentes, además de hacer la observación de nuestros errores y presentar las correcciones necesarias.

El Servicio Social es un requisito que deben cumplir todos los estudiantes, para obtener el título profesional, guarda en sí un gran potencial, como tarea articuladora de lo sustantivo para la Universidad, a saber: Academia y Extensión de la Cultura, es una actividad dentro del proceso educativo, que permite al estudiante completar y complementar su formación profesional, vinculando los conocimientos adquiridos en el aula, con las necesidades prioritarias del país.

Con más de 50 años de servicio social, el aporte de los estudiantes a la sociedad ha logrado dimensiones invaluable, con un reconocimiento limitado. La desinformación sobre servicio social ha derivado en una concepción de esta práctica que opone la obligatoriedad y el trámite al deber y compromiso, creando con ello una imagen fragmentada respecto a los contenidos académicos disciplinarios y la responsabilidad social profesional.

La Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE) es la instancia de vinculación que coordina esta práctica entre las unidades responsables de servicio social y las instituciones de los sectores público y social.

La responsabilidad académica de esta práctica recae en los Consejos Técnicos de Escuelas y Facultades delegada en las unidades responsables de servicio social, en el caso que me ocupa será únicamente el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El objetivo de éste trabajo es proporcionar a la Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, un análisis de las debilidades y fortalezas, así como definir las amenazas y oportunidades del entorno en el cual esta insertado el Departamento de Servicio Social en la prestación de sus servicios a los estudiantes y recomendar acciones para la erradicación de éstos, y conformar un marco de análisis dentro del cual sea posible estructurar e implantar las medidas pertinentes y los programas de acción adecuado para lograr que el departamento en su funcionamiento particular se desempeñe de

manera adecuada, agilizando los trámites para satisfacción del usuario y manteniendo un control interno estricto que permita llevar a cabo una evaluación continua que de origen a una retroalimentación que servirá de base para ir perfeccionando los sistemas.

Esta investigación incluye el análisis de la documentación del Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración así como de algunos documentos de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos de la Universidad Nacional Autónoma de México y otras Facultades, pretendiendo reformular el trabajo de la Facultad y que pueda servir como experiencia a otras instituciones tanto internas como externas, en un período promedio de seis meses contando con el equipo, personal y apoyo de las diferentes instancias de la Facultad.

El caso sobre el Servicio Social en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, fue realizada dentro de la misma con todo el prestigio con que ésta cuenta por lo que encontraremos la siguiente secuencia: primero una breve introducción en donde se menciona la importancia que tiene el servicio social en general, en la primera parte se encuentra la presentación y descripción del caso, indicando la problemática que se tiene, la situación deseada, la situación actual, los instrumentos de análisis, el método empleado y la justificación del caso, en la segunda parte se aborda el marco conceptual, en la tercera parte se aborda el marco referencial y los antecedentes del servicio social, en la cuarta parte se aborda el marco normativo, en la quinta parte la metodología, en la sexta parte se realiza el análisis de las opciones para el mejoramiento del servicio social en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la séptima parte se realizan las conclusiones y en la octava parte se integra la bibliografía utilizada para la realización del caso y por último se presentan los anexos que se mencionan en el caso.

I. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

PROBLEMÁTICA

La Facultad de Contaduría y Administración requiere que el departamento de Servicio Social sea depurado (se tiene documentación de veinte años atrás, lo cual ocupa físicamente mucho espacio, siendo ésta, que ya no se utiliza y cuando se requiere es un proceso muy lento). y modernizado, existiendo una automatización del proceso de registro, para dar la mejor atención posible a los usuarios; logrando que se recupere el sentido del mismo, que el departamento cuente con un manual de operación, control interno y una operación que no se interrumpa y que a la vez sea retroalimentable y flexible al cambio con el fin de que se adecue al entorno, de nuestra Universidad.

Se carece de información del servicio social, por lo que es necesario promocionar el mismo desde el ingreso de alumnos a nuestra facultad creando en ellos una inquietud de investigación, que ayude al proceso de información.

Además existe también la necesidad de mantener un contacto lo más estrecho posible con los responsables de los programas con el fin de unir esfuerzos para el control de los servidores sociales, así mismo lograr cumplir con los requisitos de inscripción, trámite y liberación de servicio social en tiempo.

Respecto a las actividades desarrolladas por los servidores sociales se debe lograr que estas sean realmente las necesarias para complementar su formación profesional y no de carácter administrativo, o en el peor de los casos actividades que no se cubran por medio de un contrato por ser de poca relevancia y por ende no forman profesionistas.

SITUACIÓN DESEADA

El departamento de servicio social debe estar organizado de tal modo que su funcionamiento, quede totalmente automatizado, con bases de datos en las cuales se pueda encontrar toda la información acerca de los estudiantes que han liberado su servicio social desde 1970 a la fecha, contar con un encargado de servicio social así como personal administrativo ambos de tiempo completo, tener un instructivo interno(anexo 1) que permita a los servidores sociales prepararse rápidamente, de la misma forma un instructivo de llenado de documentación para instituciones receptoras, con éstas medidas se garantiza el registro del servicio social en siete días hábiles posteriores a la recepción de los documentos de aceptación, realizar revisiones periódicas del cumplimiento del servicio social y la liberación de éste se realice en el momento en que se presenten los documentos de término, todo esto con el fin de cumplir con los objetivos y alcance y al mismo tiempo sean conocidos por toda la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración, con el fin de poder canalizar las capacidades de los estudiantes en provecho de la sociedad y en el suyo propio, poniendo énfasis en el desarrollo de nuestra facultad.

El Servicio Social se debe tomar como parte de la formación integral, lo que permite entrar en contacto directo con las necesidades de la sociedad y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante la carrera, para la solución de problemas prioritarios complementando la etapa formativa al desarrollar una conciencia cívica, de servicio y retribución a la sociedad.

SITUACIÓN ACTUAL

Este departamento de servicio social reporta que no proporciona inducción a los alumnos que acuden a registrar su servicio social y tampoco a la propia facultad. No realiza supervisión, no imparte asesoría académica y no proporciona capacitación. Sólo evalúa los programas de servicio social, para asegurarse de que las actividades sean acordes al perfil académico de cada carrera realizando a su vez los diversos trámites de inscripción y liberación de servicio social.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

Los instrumentos de análisis empleados en el caso fueron la observación e investigación realizada de junio de 1999 a octubre de 2000, por medio de recopilación de datos, interrogatorios a los estudiantes y personal de otras facultades encargadas del servicio social así como conversaciones informales a personas que cuentan con servidores sociales y la experiencia propia.

MÉTODO EMPLEADO

Revisión de políticas, procedimientos, formatos y de esa manera proponer la mejora del servicio social que proporciona la Facultad de Contaduría y Administración, tanto en forma interna como externa a las diversas instituciones.*

JUSTIFICACIÓN DEL CASO

El estudio desarrollado tiene una visión amplia, en el sentido de que el factor o el elemento de estudio se encuentra conformado por la organización en su conjunto, proporcionando mayor énfasis a aquellos aspectos susceptibles a ser mejorados o corregidos, en tal virtud el proyecto que me ocupa requiere integrar un diagnóstico del desempeño actual de las unidades, objeto de estudio, de manera tal que el equipo de trabajo tenga las herramientas teórico-práctico suficientes para emitir un proyecto de mejora.

La existencia de serias dificultades en el servicio proporcionado en la Universidad Nacional Autónoma de México por el departamento de servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración, ha provocado una gran inquietud, por lo cual decidí investigar ésta problemática.

Considero que el desarrollar un caso de estudio, me permite aplicar los conocimientos y bases teóricas, adquiridas en la Maestría en Administración (Organizaciones), en torno a un caso práctico y aportar una solución a un problema real de mi organización.

*Nota: En forma interna son las Facultades y Escuelas pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México.

En forma externa son las Instituciones Gubernamentales con las cuales se tiene relación de servicio social como son: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Procuraduría General de Justicia, Bancos, etc.

II. MARCO CONCEPTUAL

El hombre a lo largo de toda su vida ha desarrollado todas sus actividades de una u otra manera en algún tipo de organización, una familia, una guardería, una escuela en los distintos niveles, un equipo deportivo, el ejército o simplemente en el lugar donde labora, algunas organizaciones como el ejército son muy formales, otras como un equipo de fútbol de barrio son todo lo contrario, sin embargo tanto las unas como las otras están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas por una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es que todas tienen una meta u objetivo, que puede diferir en dependencia de la actividad de la organización.

En un mundo donde las organizaciones están por doquier existen motivos para estudiarlas, así como para estudiar el ejercicio de la administración. En cada uno de los casos (que abarcan pasado, presente y futuro), las consecuencias que producen las personas que colaboran en forma de organización, bajo la conducción de gerentes, pueden tener mucho alcance.

Otro aspecto es que todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan sin el cual nunca podrán funcionar, pero para que ese plan pueda funcionar y se cumplan las metas de la organización es preciso la conjugación de recursos materiales, humanos, financieros y de otra índole, esta interrelación se da a través de una serie de funciones denominadas funciones de administración, pero que es la administración

Según Harold Koontz " es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"

Este propio autor amplía el concepto de la siguiente manera:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
- Se administra en todos los niveles organizacionales
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

Para lograr cumplir las metas de la organización debemos conocer los siguientes conceptos: sistema, procedimientos, control interno(principios básicos), eficiencia, eficacia, calidad, política, norma, regla, técnica, planeación, planeación estratégica.

Sistema: es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, y operan sobre datos/energía/materia para proveer información/energía/materia.

Procedimientos: son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa

Control Interno: es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad en su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adhesión a las políticas precisadas por la administración.

Eficiencia: es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso, en términos económicos, es una relación técnica entre insumos y productos; en otros términos, es una relación entre costos y beneficios.

Eficacia: es una medida normativa del alcance de resultados, en términos económicos, es la capacidad de satisfacer una necesidad a la sociedad, a través de proveer los productos (bienes o servicios).

Calidad: valor (relación de diferentes grados de un producto y su precio), cumplimiento de especificaciones o estándares. Es ofrecer a los clientes productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo (Deming). Es que el producto o servicio sea adecuado para su uso (Juran). Es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía (Crosby).

Excelencia: (ofrecimiento de lo mejor) cumplimiento y superación de las expectativas de los clientes.

Políticas: son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Norma: es todo señalamiento de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico, las normas genéricas, son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

Regla: especificación del curso de acción que se debe seguir frente a un problema particular.

Técnica: sirve para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlo, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

La planeación es sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, en la que la interdependencia y el cambio constante están siempre presentes en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Planeación: es en esencia una actividad, a través de la cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

La planeación presenta una gran diversidad de acepciones, ninguna de las cuales tiene una aceptación generalizada, sin embargo los esquemas coinciden en que la planeación da elementos para conocer en dónde están y a dónde se dirigen las organizaciones, decidiendo en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. "La Planeación permite que las cosas posibles ocurran, ya que de otra manera no ocurrirían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores que están más allá de nuestro control pueden interferir aún con los mejores planes, sin la planeación los eventos se dejan al azar, La planeación es un proceso intelectual, la determinación consciente del curso de acción, la base del proceso de decisión, los hechos y las estimaciones establecidas".¹

¹ Harold Koonntz y Cyril O'Donnell.- Citados por Steiner George A.-Planeación estratégica; Lo que todo director debe saber; Editorial CECSA; reimpresión, Marzo 1993; México.

La planeación puede ser: ²

- Retrospectiva.
- Prospectiva.

La **planeación retrospectiva** se basa en la exploración del pasado para conocer el futuro, es decir, observa el comportamiento de las variables relevantes del pasado y con base en ellas se determina las posibles tendencias futuras.

La **planeación prospectiva** se enfoca en el primer momento, al diseño de un futuro deseado o ideal que pudiera provenir de tomar en cuenta al pasado y el presente. Estableciendo futuros probables de los cuales se deriva de la situación existente y por último se seleccionan escenarios factibles del futuro ideal. La planeación prospectiva esta orientada hacia el futuro y da como resultado decisiones presentes.

La planeación permite formular modelos de acciones para que las decisiones se tomen en un mismo curso de acción, aunque deben permitir su examen periódico y correctivo y su importancia se debe entre otras cosas a:³

- La eficiencia es un resultado del orden y no puede venir del ocaso ni de la improvisación.
- Necesidad de hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.
- Permite una previsión posible y conveniente; afinada y correctiva.
- Optimización de tiempos.
- Permite un seguimiento, control y evaluación,

La planeación por ello, es básica para el ejercicio de las demás funciones administrativas (Organización, Dirección, Ejecución y Control), ya que a través de ella, se permite prever y anticipar eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr objetivos, permitiendo identificar oportunidades de mejoramiento organizacional con base en la técnica, así como el establecer formalmente planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. ⁴

Realizar planeación implica tomar en cuenta al menos cinco dimensiones: ⁵

- **Dimensión Social**

Ya que el proceso de planeación se sustenta en la participación de una amplia diversidad de sujetos, situados en el seno del sistema objeto de planeación (protagonizando su dinámica regular), como en su entorno, los cuales se verán afectados por la puesta en práctica de planes, programas y proyectos. En

² Taborga Torrico H.- Concepción y enfoque de planeación universitaria UNAM, Cuadernos de planeación Universitaria no. 7 México 1980; Citado en el Manual de Planeación de la educación superior ANUIES. México 1989.

³ Gómez Ceja Guillermo.- Planeación y Organización de Empresas 8ava edición edita Mc Graw Hill 1997

⁴ Ibid

⁵ ANUIES.- Manual de Planeación de la Educación Superior. México 1989

consecuencia dicho proceso atiende a una confluencia compleja de intereses y expectativas, vinculados a las características del referido conjunto de sujetos sociales. Pero así mismo, el proceso de planeación refleja una dimensión social, en tanto que su desarrollo y sus resultados concretos repercuten directamente en las condiciones sociales al interior del sistema y, de manera muy importante, en su medio ambiente.

- **Dimensión Científica y Tecnológica**

Supone la aplicación de conocimientos científicos y técnicos en función de un proceso de cambio; la realización de estudios de diagnóstico; la selección de prioridades y el establecimiento de metas; la formulación de programas y proyectos; el planteamiento de opciones de asignación de recursos; el control y la evaluación del proceso; el diseño y la aplicación de modelos.

- **Dimensión Política**

Un proceso de planeación requiere de la articulación de compromisos de acción para el futuro, se desarrolla dentro de un marco jurídico institucional establecido. En los planes, programas y proyectos que se elaboran, siempre subyace una concepción política.

- **Dimensión Cultural**

En el sentido de que debe tomar en cuenta la cultura propia de la institución específica en que se está llevando a cabo la planeación. En la cultura propia de un lugar habrá una particular concepción de hombre, de la sociedad, de la función que se le asigne a la educación y en especial habrá valores al margen de los cuales no se pueden implantar programas y proyectos.

- **Dimensión Económica**

Se considera que la planeación tiene una dimensión económica en dos sentidos; por una parte los planes, programas y proyectos pueden convertirse en realidad o bien quedarse a nivel de documentos que nunca se llevan a la práctica o permanecen inconclusos dependiendo de los recursos con que cuenten. Por otra parte mediante la planeación se busca dar un uso óptimo a los recursos disponibles.

La planeación en sí requiere planeación y depende principalmente de la decisión y participación de quien es el responsable de la organización ya que se requiere una similitud dentro de toda la organización y esta debe partir básicamente de los altos mandos hasta llegar a los niveles más bajos.

En resumen, la planeación incluye necesariamente una cantidad considerable de detalles, y pasos generales que deben darse en cada fase del proceso de planeación.

Aunque Henri Fayol, fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la planeación y presentar una concepción amplia de la planeación de los negocios a principios de siglo⁶; al iniciar la década de los cincuenta, las organizaciones empezaron a preocuparse por los desajustes entre el medio ambiente y los aspectos técnicos y

⁶ Henry Fayol.- Citado por Steiner George A. Op. Cit.

productivos de la organización como falta de un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por dicho medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la organización y la selección de estrategias adecuadas entre estos aspectos.⁷

Esta situación hizo que principalmente las organizaciones más importantes desarrollaran sistemas de planeación formal, a la que se le denominó sistema de planeación a largo plazo. Y desde entonces, este tipo de planeación formal se ha ido perfeccionando hasta asumir un rol de planeación estratégica, al grado que en la actualidad todas las organizaciones importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de organizaciones pequeñas están siguiendo su ejemplo.⁸

Como toda técnica dentro del ámbito de la administración, la Planeación Estratégica se somete a una serie de conceptos que de acuerdo con la filosofía y la preparación diversa de los autores, estos intentan emitir la mejor definición en sus textos, artículos y escritos:

- Peter Druker señala que planeación estratégica es: "El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de sus resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolos con las expectativas mediante la retracción sistemáticamente organizada."⁹
-
- Carranza Palacios analiza a la planeación estratégica como: "El proceso a través del cual se desafía y se mantiene un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presenten en el medio ambiente".¹⁰
- ♦
- ♦ Según Hofer y Shendel la planeación estratégica se definen como: "La comparación que hace una empresa, entre sus recursos y destrezas internas y las aptitudes y riesgos que crea el ambiente externo", Señala también esta definición que "la estrategia constituye un vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la organización y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas".¹¹
-
- La Planeación estratégica de acuerdo con Jean Paul Sallenave es: "El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo".¹²
-
- Steiner la define como: " La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes

⁷ Ansoff H.I./Declerck R.P./Hayes R.L.- El planteamiento estratégico; Editorial Trillas; Abril 1983; México

⁸ Steiner George A.- Planeación estratégica; Lo que todo director debe saber; Editorial CECSA; reimpresión, Marzo 1993; México

⁹ Peter Drucker.- Dirección por excepción.- CECSA, México 1985

¹⁰ Carranza Palacios Antonio.- Administración: Un enfoque integral; Limusa, México 1986

¹¹ Hofer Charles y Shendel Dan.- Planeación estratégica; Conceptos básicos. Norma. México 1985

¹² Sallenave Paul J.- Gerencia y planeación estratégica; Norma. México 1985

proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros en su entorno".¹³

Se puede mencionar por lo tanto que la Planeación Estratégica, es un procedimiento global y permanente de análisis de la organización, en el medio ambiente de mercado y la competencia que integra todas las funciones de la empresa, con el fin de tomar decisiones, seleccionar objetivos y metas, asignar recursos para alcanzarlos y lograr posiciones estratégicas de la empresa en el mercado.¹⁴

Podemos mencionar con todo ello que, la Planeación estratégica, es el proceso que selecciona las metas de una organización, determina las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y establece los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.¹⁵

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores internos y externos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF). Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

¹³ Steiner A. George.- Op Cit.

¹⁴ Abell D.F./Hammond J.S.- Planeación estratégica de mercado.Problemas y enfoques analíticos. México 1989

¹⁵ Stoner James/Wankel Charles.- Administración Op. Cit.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde pueden aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerza. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

La matriz AODF cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz AODF sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores!. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz AODF, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Dejar siempre en blanco	FUERZAS - F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES - D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES - O Anotar las oportunidades	<u>ESTRATEGIAS – FO</u> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<u>ESTRATEGIAS - DO</u> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A Anotar las amenazas	<u>ESTRATEGIAS – FA</u> Usar las fuerzas para evitar las amenazas	<u>ESTRATEGIAS – DA</u> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Características de la Planeación Estratégica

En la planeación estratégica es preciso que haya una gran posibilidad de lograr las oportunidades previstas a través de ciertas particularidades que deberán permanecer en toda la organización:

- **Racionalidad**
Como la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción aprovechando al máximo los recursos.
- **Previsión**
Predecir el futuro, proveer, anticiparse a lo que pueda ocurrir. Fijar plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican, el límite depende de la clase de actividades, recursos, posibilidades de metas de control y porcentaje de riesgo.
- **Universalidad**
Contemplar el desarrollo en la toma de decisiones en lo referente a lo social, económico, cultural, previendo con criterio las consecuencias que acarrea toda decisión.
- **Unidad**
Estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal uso, o uso inadecuado de los recursos. Evita duplicar las acciones.
- **Continuidad**
Factor fundamental para asegurar el éxito de toda decisión. 'La no-continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa'.

La planeación estratégica se caracteriza por:

- Permitir a las personas y/o grupos, resumir y evaluar información sobre los factores internos de la organización considerados como fortalezas y debilidades organizacionales, de tal manera que se exploten las primeras y se sometan al mínimo las segundas; y
- Permitir a las personas y/o grupos, resumir y evaluar la información externa a su organización, identificando las oportunidades que le permitan un mejor desarrollo y detectando las amenazas externas para fortalecer así mismo; evitando con ello las decisiones inadecuadas y riesgosas.

Aunque las organizaciones públicas (de gobierno) como la Universidad, operan de manera muy diferente a las organizaciones privadas, ya que estas dependen de un sistema global de asignación u obtención de recursos y aspectos decisivos que limitan la alteración de misión organizacional o la redirección de objetivos; llevar a cabo planeación estratégica, puede proporcionar a este tipo de organizaciones, beneficios como los siguientes:¹⁶

- Ser mas proactiva en lugar de reactiva.
- Mejores estrategias a través del uso de un modelo más sistemático, lógico y racional.
- Mayor involucramiento de los integrantes de la organización, decisiones más efectivas,
- Estar alerta a las amenazas externas
- Entendimiento mas claro de la relación desempeño – resultados.
- Incrementar la productividad de las personas.
- Fomentar la interacción de las personas lo que desarrollada habilidades de prevención de problemas.
- Orden en la organización
- Determina el compromiso con la estrategia actual o bien la necesidad de acciones correctivas.
- Propicia un sistema administrativo más eficiente y efectivo.
- Genera bases para racionalizar las necesidades, la organización y su personal.
- Auxilia a que los cambios se vean como oportunidades y no como amenazas.
- Permite la identificación, priorización y exportación de las oportunidades.
- Representa un marco de referencia para mejorar las actividades de coordinación y control
- Mejora la asignación de recursos
- Permite un marco de referencia para la comunicación del personal con la organización y viceversa.
- Permite generar bases para aclarar responsabilidades.
- Fomenta el pensamiento hacia el futuro
- Proporciona una manera de hacer frente a los problemas y oportunidades.

Ante este reto y posibles beneficios, las organizaciones públicas como las universidades deben de:

¹⁶ Estrada Palero Jorge.- Administración estratégica “Diplomado en extensión universitaria.- Universidad de Guanajuato; Marzo 1995

- Negociar las estrategias
- Considerar los aspectos socio - políticos y económicos adecuadamente.
- Involucrar en el proceso a usuarios
- Flexibilizar los procesos y no burocratizarlos.
- Evitar la confidencialidad de las estrategias.

En consecuencia, el proceso de la Planeación estratégica es la función clave de las organizaciones en donde se puede visualizar a esta de manera completa, tomando las decisiones más oportunas y distribuyendo los recursos humanos y económicos de una manera audaz e inteligente.

Etapas de la planeación estratégica

La planeación estratégica presenta diferentes modelos, que pudieran resumirse a los siguientes puntos centrales:

1) Formulación de estrategias.

- a) Desarrollo de la misión de la organización
- b) Identificación de oportunidades y amenazas externas de la organización
- c) Determinación de fortalezas y debilidades internas de la organización
- d) Establecimiento de objetivos a largo plazo
- e) Generación de estrategias alternativas
- f) Selección de estrategias a seguir

2) Implementación de estrategia

- a) Establecer objetivos anuales
- b) Determinar políticas
- c) Motivar a los empleados
- d) Asignar recursos para que sean realizadas las estrategias

3) Evaluación de la estratégica

- a) Examinar las bases actuales de la estrategia de la organización
- b) Comparar los resultados reales con los resultados esperados
- c) Llevar a cabo acciones correctivas

En la que:

- *Los estrategias:* son los individuos quienes tienen la posibilidad del éxito o fracaso de una organización, ya que les implica, comprender las macro tendencias, detectar oportunidades, identificar amenazas y adaptar las organizaciones al entorno.
- *La misión:* identifica el alcance de una organización en términos de sus productos o servicios y el mercado.
- *Las oportunidades y amenazas externas:* se refieren a las tendencias y eventos en los ámbitos, económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal y todos aquellos aspectos que pueden beneficiar o dañar significativamente a una organización.

- *Fuerzas y debilidades internas*: son actividades controlables por la organización que son desempeñadas pobre o eficientemente.
- *Objetivos*: son los resultados específicos que una organización busca conseguir para lograr su misión básica,
- *Estrategias*: es la forma como se consiguen los objetivos a largo plazo.
- *Políticas*: son las guías, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos en el logro de los objetivos establecidos.

En síntesis se puede mencionar, que la planeación estratégica se desarrolla bajo el siguiente esquema:

- Definición y/o clarificación del deber ser de la organización.
- Obtención de información interna y externa de la organización.
- Formulación y selección de estrategias.
- Implementación de estrategias.
- Evaluación de estrategias.
- Replanteamiento estratégico.

1) Formulación de estrategias

a) Desarrollo de la misión de la organización

El planteamiento de la misión de las organizaciones, representa la acción más compleja en la planeación estratégica y aunque ocupa quizá un número limitado de líneas, requiere un tiempo considerable del proceso de planeación, ya que representa la razón de ser de la organización y es sobre la misión donde se construye la propia planeación estratégica de la organización.

El incorrecto planteamiento de la misión, conlleva a una incorrecta planeación, no existiendo un eje claro y consistente alrededor del cual girarán las estrategias organizacionales. Es por ello que la naturaleza de la misión de una organización genera en sí.

- Una declaración de actitud
- Una resolución a puntos de vista divergentes
- Una orientación hacia el cliente
- Una declaración de política social.

El desarrollo de la misión de la organización deberá ser elaborada por los propios integrantes de la organización en consenso y aunque parezca ser obvia nunca lo es.

La importancia de una misión clara permitirá por lo tanto:

- Asegurar unanimidad de los propósitos dentro de la organización.
- Proporcionar una base o estándar para la asignación de recursos.
- Establecer un clima organizacional general.
- Punto de partida para que los individuos se identifiquen con el propósito y dirección de la organización.

- Facilitar la transferencia de objetivos en la estructura de trabajo y responsabilizar al personal dentro de la organización.
- Especificar los propósitos y transferirlos a objetivos de tal manera que los aspectos de costo, tiempo y desempeño puedan ser logrados y controlados.

La diferente bibliografía del desarrollo de la misión de la organización plantea diferentes métodos como los que conjuntan solo tres elementos:¹⁷ ¿Qué es y/o quien debería ser nuestro cliente? ; ¿Cuáles y/o cual debería ser nuestro producto? ; ¿Cuál debería ser nuestro propósito? O aquellos que conjuntan cinco elementos: Dedicación de la empresa, productos o servicios que ofrece, mercados al que se concurre, compromiso social y compromiso económico.¹⁸ O bien, aquellos que pretenden un concepto más amplio y que contiene nueve componentes:¹⁹ clientes, productos y/o servicios, mercados, tecnología, consideración por sobrevivir, crecer y/o rentabilidad; filosofía, auto concepto, consideración de imagen pública, consideración por el personal.

Sin embargo, no existe un consenso de lo que debe constituir una misión, sin embargo, las misiones preparadas cuidadosamente, ha sido la fuente de éxito de las organizaciones y las desarrolladas escasamente han producido desastres en ellas. Por desgracia, no existe forma alguna para determinar cuál es la misión correcta, sino hasta después de que se haya tomado la decisión; sin embargo es importante que exista una exactitud del lenguaje empleado.²⁰

Aunque la misión de la organización debe estar planteada para que tienda a durar mucho tiempo, esta no es infalible hacia la obsolescencia ya que ello implicaría la propia obsolescencia de la organización, por lo que la misión deberá de someterse a revisión, correcciones y reajustes periódicos y podrá ser anualmente o en periodos medianos o largos si así se considera, siempre y cuando optimice el desarrollo de la organización.²¹

Las misiones son proyecciones, situaciones, conceptos e ideas respecto a las organizaciones y representa lo mas elevado de la organización, es decir; nos indica abstractamente que es lo que la organización trata de alcanzar, pero para que ello se cumpla, se requieren de elementos tangibles, que se traduzcan en planes concretos de acción es decir: estrategias.

b) Identificación de oportunidades y amenazas externas de la organización

Todo tipo de organización, se encuentra sometida a una diversidad de fuerzas externas a ella que le genera repercusiones directa o indirectamente en su toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.²²

Aunque la fuente de factores del medio ambiente está fuera del alcance de una organización, existe la posibilidad de que estas afecten sus estrategias. Por lo que las

¹⁷ Sachse Mathías, Planeación estratégica en empresas públicas; Editorial Trillas 1996

¹⁸ Management Center de México A.C. 1996

¹⁹ Estarda Palero Jorge.- Taller de planeación estratégica; Op. Cit.

²⁰ Steiner A. George.- Op Cit.

²¹ Sachse Mathías en Planeación estratégica en empresas públicas, Op. Cit.

²² Steiner A. George.- Planeación estratégica, Op. Cit.

organizaciones están obligadas a estar conscientes de las influencias externas, así como del impacto que le pudieran ocasionar con el fin de reaccionar de manera apropiada.²³

Es por lo tanto, importante en los procedimientos de planeación estratégica, realizar un estudio o auditoría de los factores externos a la organización que pueden influir en el desarrollo de la misma. Esta auditoría, le permite al planeador o estratega, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para identificar las oportunidades y amenazas (problemas) que repercuten o pueden afectar el éxito del desarrollo de la organización.²⁴

Las oportunidades, son aquellos factores que pueden tener un impacto positivo en la ejecución de un objetivo o una estrategia en lo particular, siempre y cuando se establezcan acciones con el propósito de aprovechar dicha oportunidad.²⁵

Las amenazas o problemas, representan lo contrario a las oportunidades, mostrando un efecto negativo sobre el proceso que conlleva a la consecución de un objetivo o estrategia particular y en muchas ocasiones, las organizaciones no poseen la capacidad para enfrentar dichos problemas por estar fuera de su alcance, pero puede reaccionar de manera flexible a los factores del medio ambiente.²⁶

Tan pronto como una organización analiza los factores externos estará consiente de su gran número y diversidad y puede obtenerlos principalmente a través de fuentes de información externa a la organización como:

- Estudios por sector
- Asociaciones.
- Revistas, libros y prensa especializada.
- Sistema de información electrónica.
- Directorios y datos estadísticos.
- Fuentes gubernamentales.
- Bancos.
- Consultores y asesores etc.

Así, una auditoría externa, permite a la organización identificar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Fuerzas económicas, inflación, presupuestos, patrones de consumo, Producto Nacional Bruto, desempleo, demanda, fluctuaciones, impuestos, políticas fiscales, etc.

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

²⁶ Ibid

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- tasas de natalidad, ingresos per cápita, estilos de vida, actitudes hacia el gobierno, hábitos, nivel educativo, programas sociales, responsabilidad social, gustos y preferencias, etc.,
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- leyes y regulaciones, condiciones políticas del país, presupuestos gubernamentales, etc.
- Fuerzas tecnológicas.- tipo de tecnología física y social, procesos administrativos, desempeño etc.

El conjunto de factores de influencia es por lo tanto limitado y tienden a afectar muy seriamente la transparencia de los procesos de planeación, en especial, cuando se incluyen demasiados factores insignificantes y de importancia colateral a los objetivos planeados, por lo que los estrategas o planeadores, junto con la organización, deben enfocarse a las influencias del entorno que tengan un impacto considerable en los resultados esperados de un horizonte determinado de planeación. Y aunque lo anterior parece obvio, en la práctica es relativamente difícil porque no se puede determinar con precisión los factores afectantes directamente.

c) Determinación de fortalezas y debilidades internas de la organización

Junto con las influencias del medio ambiente, las características internas de una organización conducen directamente a la planeación. Por otro lado, hasta cierto punto las capacidades representan lo contrario de los elementos externos.

Las capacidades son cualidades y particularidades internas, las cuales reunidas conforman el carácter de la organización y por lo tanto, las características que si controla la organización.

Las capacidades de una organización, las podemos denominar fortalezas, fuerzas o influencias positivas y debilidades o influencias negativas.

Las fortalezas son los factores internos que prometen ofrecer apoyo positivo a las estrategias y se habla de ellas cuando la organización juzga sus destrezas como sobresalientes y provienen de un esfuerzo pasado, que se presenta como soporte del desarrollo de la organización.

Las debilidades son lo contrario a las fuerzas, las cuales ejercen efecto negativo sobre los objetivos y las estrategias, tuvieron su errores y omisiones del pasado.

Para el análisis de los factores internos se requiere una profundización en cada una de las áreas o departamentos funcionales de la organización y en ello deben de participar los administradores y empleados de la misma. Algunos aspectos que se pueden analizar son: planeación, organización, dirección, control, clientes, insumos, servicios, responsabilidad social, recursos, procesos, fuerza laboral, etc.

e) Generación de estrategias alternativas

Las misiones son proyecciones, situaciones, conceptos e ideas respecto a las organizaciones y representa lo más elevado de la organización, es decir; nos indica abstractamente que es lo que la organización trata de alcanzar, pero para que ello se cumpla, se requieren de elementos tangibles, que se traduzcan en planes concretos de acción, es decir: estrategias.

La palabra estrategia se incorpora a la de planeación para significar aquellas acciones que toda organización realiza como respuesta al entorno hacia el logro de la calidad y excelencia de lo que la organización realiza. Sin embargo cada autor, conceptualiza de diferente manera a la estrategia:

- La estrategia de acuerdo a David R. Hampton es: "El tipo fundamental de plantación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente'. Y considera que la planeación estratégica, significa adaptar una perspectiva a largo plazo, aunque varíe la duración apropiada de los planes, según las diferentes circunstancias de cada organización".²⁷
-
- Albert Kennet cita que las estrategias sirven para: "Fijar metas y programas para cumplirlos, por lo general en el ámbito funcional o subfuncional"²⁸.
-
- De acuerdo a Acle Tomasini una estrategia es: " El conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".²⁹
-
- Dentro del glosario del texto de Koontz y O' Donnell se define el término estrategias como: "Los programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos empleados para alcanzar esos objetivos, las políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de los recursos; determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como asignación de los recursos para alcanzar esas metas".³⁰

Y aunque no se ha podido llegar a un consenso sobre la definición de estrategia, la palabra estrategia se toma de la milicia para ser aplicado con los ajustes correspondientes en las organizaciones³¹ en su sistema de supervivencia y competencia³² y ha llevado tanto a gobiernos como a particulares a destinar recursos y energías en

²⁷ Hampton David.- Administración; Mc Graw Hill. México 1985

²⁸ Albert Kenneth.- Manual de administración estratégica, Mc Graw Hill. México 1985

²⁹ Acle Tomasini Alfredo.- Planeación estratégica y control de calidad. Editorial Grijalvo. México 1989

³⁰ Koontz/O'Donnell.- Administración. Mc Graw Hill. México 1985

³¹ Steiner A. George.- Planeación estratégica; Op. Cit.

³² Hamermesh G. Richard.- Planeación estratégica. Editorial Limusa. México 1990.

planear, lo cual ha desarrollado una metodología, cuya sofisticación ha crecido en complejidad; de ahí el carácter estratégico de la planeación.

Las estrategias son por lo tanto, 'grandes caminos' que conducen el logro de la misión y constituyen decisiones presentes con efectos a largo plazo y no decisiones futuras.

Podemos encontrar en la bibliografía de planeación estratégica, diferentes clasificaciones de estrategias, dentro de ellas las siguientes:

- Estrategias de Integración: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal.
- Estrategias intensivas: penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto.
- Estrategias de diversificación: diversificación concéntrica, diversificación conglomerada, diversificación horizontal.
- Estrategias defensivas: asociación conjunta, contracción, desinversión, liquidación.
- Estrategias genéricas de Michael Porter: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o alta segmentación.
- Clasificación bajo el esquema Kotler: estrategias de los instrumentos de mercadotecnia, estrategias de integración de productos, estrategias de integración de mercados.
- Clasificación W. Rothchild: estrategias de concentración o de status quo, estrategias de integración, estrategias de diversificación, estrategias de retiro. Estrategias financieras: maximizar la utilidad, optimizar la utilidad, cubrir costos (punto de equilibrio), minimizar pérdidas.
- Estrategias de producción: estrategias de producción para maximizar la utilidad, estrategias de producción para optimizar la utilidad
- Estrategias de personal y de liderazgo: estrategias bajo un estilo dictatorial paternalista, estrategias bajo el estilo humanista participativo.

Aunque podemos con ello mencionar que cada autor establece su propia clasificación sobre la base de características particulares, la múltiple clasificación no puede mantenerse o considerarse como aisladas, para lograr la misión de una organización, será indispensable mezclar o combinar las estrategias de diferentes ámbitos ya que se complementan mutuamente y no deben interpretarse como diferentes alternativas; sin embargo se tiene que tener en cuenta el impacto y el efecto de las propias estrategias y de la complementariedad de estas en otras áreas de la organización o de otras estrategias establecidas.

f) Selección de estrategias a seguir

La selección de estrategias a seguir constituye el reto más grande de las organizaciones y de quienes elaboran las estrategias (estrategas o planeadores), es por ello que el proceso de formulación de una estrategia se desarrolla lentamente, tomando en cuenta factores externos, e internos de la organización, así como la experiencia de los estrategas o planeadores y los resultados de otros trabajos similares. Este sistema gradual, permite llegar a estrategias acertadas, modificando o evitando las que no lo son.

El resultado es una serie de decisiones de asignación de recursos, que comprometen a la organización que compromete los escasos recursos con los que se cuenta.³³

La importancia en el desarrollo de una estrategia, no es su tamaño, su grandeza esta en la originalidad de ella, derivándose de su capacidad para permitir una visión realista y una dirección eficaz.³⁴

Un aspecto importante, en el desarrollo y ejercicio de una estrategia, es la prudencia y la ejecución gradual de ella, en el que las ideas se vayan probando lentamente. Sin embargo debe de ser al mismo tiempo audaz; es decir las estrategias no deben formularse ni demasiado pronto, ni demasiado tarde y debe ser flexible para adaptarse así mismas y al entorno.³⁵

Las estrategias deben ser formuladas con la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y con la situación real en que esta se encuentra para ser realistas y no tratar de hacer lo imposible.³⁶

Formular y llevar a cabo estrategias, no es una cosa tan directa y fácil, implica un dilema y requiere afrontar una serie de paradojas:³⁷

- La estrategia debe tender a conseguir ventajas singulares por medio de la especialización, pero debe permitir a la organización adaptarse con éxito a los cambios permanentes en el ambiente
- La estrategia debe ser cauta y gradual para minimizar los riesgos, pero solo una estrategia audaz y vigorosa procura grandes ventajas.
- La estrategia debe anticiparse y explotar los cambios venideros, pero es bien sabido que las predicciones sobre el futuro pueden estar equivocadas.
- La estrategia debe ser atrevida, pero no demasiado optimista.
- La estrategia debe ser coherente, pero al mismo tiempo flexible.

Es por ello que el planeador o estratega, no tiene un trabajo fácil. Requiere una buena comprensión de las tendencias establecidas y de las condiciones actuales, así como de los cambios del futuro y afrontar también una serie de paradojas:³⁸

- Ser especialista en su propio trabajo, pero también capaz de ver el entorno
- Ser imaginativo, pero también práctico
- Ser visionario, pero también pragmático
- Preocuparse por el largo plazo, pero que resuelva operaciones cotidianas y las crisis también
- Ser flexible, pero también tenaz
- Ser prudente pero arriesgarse

³³ Makridakis Spyros G.- Pronósticos: estrategia y planificación para el siglo XXI. Editorial Díaz de Santos, Madrid España 1993

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

- Intuitivo, pero que también comprenda los prejuicios como ser excesivamente optimista.
- Establecer objetivos estratégicos ambiciosos, pero no tan difíciles y tan poco realistas que desanimen a los que intentan alcanzarlos.

En si las estrategias tienen como propósito conseguir y mantener ventajas a largo plazo y puede esto lograrse de varias maneras (Competición con éxito, auto motivación, especialización, creatividad, amortiguar la incertidumbre) y en varias modalidades. Pero es importante considerar que no hay recetas ni reglas analíticas para formular y realizar una estrategia acertada, sino que se requiere una gran dosis de ingenio, correr riesgos y la capacidad de resolver muchas paradojas, así como conflictos personales y de organización. En ello los estrategas o planeadores, deben darse cuenta de las dificultades que implica el trabajo e intentar resolverlas mejorando la comprensión del entorno, de las fuerzas y debilidades de la organización y de las cualidades y debilidades de organizaciones semejantes a ella.³⁹

2) Implementación de estrategias

Para implementar las estrategias se requiere establecer objetivos, con ello se concretan las premisas amplias y abstractas y a menudo inexactas de los propósitos o misiones o bien lo global de las propias estrategias.

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.⁴⁰

Existen organizaciones que utilizan las palabreas propósitos, objetivos y metas indistintamente lo cual tiende a - crear problemas semánticos. Cada organización puede definir su propio significado con sus propias palabras, pero al establecer las definiciones, éstas deben ser comprendidas claramente.⁴¹

Los objetivos son por lo tanto esenciales para la implementación de estrategias, porque ellos:

- Representan la base para la asignación de recursos
- Son el mecanismo principal para la evaluación de administradores
- Son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro
- Establecen prioridades departamentales, divisionales y organizacionales,

³⁹ Ibid

⁴⁰ Steiner A. George.- Planeación estratégica; Op. Cit.

⁴¹ Ibid

Por ello que para establecer objetivos debemos de hacerlo de forma clara; y la comunicación de ellos son factores críticos para el éxito en todos los tipos y tamaños de organizaciones.

Podemos por lo tanto, tener tres grupos de criterios fundamentales:

- Con relación a la clarificación entre objetivos, metas o propósitos; los objetivos deben de presentar las siguientes características: Conveniente, mensurable a través del tiempo, factible, aceptable, flexible, motivante, comprensible, obligatorio, participativo y relacionados.
- Con relación a su aplicabilidad y seguimiento, los objetivos deberán ser medibles, consistentes, razonables, que tengan retos, claros, caracterizados por un periodo de tiempo y que sean comunicados a través de la organización,
- Con relación al método, los objetivos deberán considerar, el desempeño anterior, las tendencias, los recursos, la negociación, la dictaminación de la alta dirección, la responsabilidad, la reiteración con la estrategia, los análisis externo e interno.

La planeación de objetivos, la podemos establecer a lo que tradicionalmente se ha llamado:

- Largo plazo para cinco años o más; cuyos factores del medio ambiente y variables son casi impredecibles, ya que todo puede cambiar sustancialmente y los pronósticos no son confiables o ni siquiera existen.
- Mediano plazo para dos o tres años; con factores y variables predecibles, pero bajo condiciones probabilísticas, pueden ocurrir cambios y los pronósticos pueden variar considerablemente.
- Corto plazo para un año; con factores y variables predecibles, no se esperan cambios, pronósticos considerados confiables.

Sin embargo la realidad del mundo actual y de las organizaciones que en este convergen dificulta establecer objetivos a más de un año o de corto plazo y aunque un periodo de 12 meses se considera como relativamente estable,⁴² la realidad demuestra lo contrario. Sin embargo los objetivos dependerán de la propia organización y de su tipo, ya que la productividad depende del ambiente de la propia organización.

Los procesos, conforme son practicados por los participantes están determinados en un grado por principios de racionalidad debido a la multiplicidad de objetivos y restricciones en el proceso y el tiempo, o en un momento dado de la historia, diferentes 'racionalidades' pueden ser sobrepasadas y/o coexistir. Pero la utilidad de lo estratégico es retomar el sistema total a lo largo de alguna racionalidad dominante que corresponda a las selecciones básicas y a las restricciones seleccionadas y percibidas por el sistema "político" de la organización.⁴³

La política es entonces un sistema de administración expresado por medio de un sistema particular de normas de administración, las cuales al mismo tiempo expresan y

⁴² Sachse Matthias; Planeación estratégica en empresas públicas; Op. Cit:

⁴³ Ansoff H.I./Declerck R.P./Hayes R.L...- El planteamiento estratégico.- Op. Cit.

determinan la visión del medio ambiente, la concepción de las estrategias y la estructura y el control social.⁴⁴

Las políticas, a diferencia de los elementos de planeación, generalmente se definen como guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo una acción. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar y se entrelazan con la misión, los objetivos y las estrategias para la toma de decisiones en la organización.⁴⁵

Las políticas cubren un amplio campo de actividades en las organizaciones y ayudan a los empleados y administradores a conocer que se espera de ellos en la implementación exitosa de las estrategias. Dan una base para el control administrativo, permite la coordinación entre las unidades organizacionales y reducen la cantidad de tiempo que los administradores gastan tomando decisiones, las políticas aclaran también que se debe hacer y quien lo debe hacer, facilitando la solución de problemas y siendo guía para la implementación de estrategias.⁴⁶

En síntesis, una política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia el logro de los objetivos.⁴⁷

Existen sin embargo autores⁴⁸ que consideran no hablar de políticas y tener mucho cuidado de incluir una sección separada para políticas, ya que estas generalmente se elaboran cuando se desea poner en orden situaciones indeseables o debilidades y en muchas ocasiones estas quedan fijas en la organización y no responden a la velocidad del cambio, por lo que se considera, que son mejor las tácticas en virtud de que son completamente flexibles en las organizaciones públicas.

3) Evaluación de estrategias

La evaluación de las estrategias es importante porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los cuales factores externos e internos cambian rápida y dinámicamente. El éxito de hoy no asegura el éxito de mañana.

Algunas razones por las cuales la evaluación de las estrategias se dificulta hoy en día son:

- Un dinámico incremento en la complejidad del ambiente.
- Se incremento la dificultad de predecir con exactitud el futuro.
- El creciente número de variables a considerar.

⁴⁴ Tabatoni. 1992.- Mencionado por Ansoff H.I./Declerck R.P./Hayes R.L.- El planteamiento estratégico.-Op. Cit.

⁴⁵ Steiner A. George.- Planeación estratégica; Op. Cit.

⁴⁶ Estrada Palero Jorge.- Administración estratégica.-Op. Cit.

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Sachse Matthias.- Planeación estratégica en empresas públicas.- Op. Cit.

- La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
- Un mayor número de eventos locales, nacionales e internacionales que afectan a las organizaciones.
- La disminución en el periodo de tiempo en el cual la planeación puede hacerse con un grado de certeza.

El proceso de evaluación de estrategias consiste básicamente de tres partes:

1. Revisión de las bases de la estrategia.

- Preparar matriz revisada de evaluación de factor interno.
- Comparar matriz revisada con matriz existente de evaluación del factor interno.
- Preparar matriz revisada de evaluación de factor externo.
- Comparar matriz revisada con matriz existente de evaluación de factor extremo.

2. Medir el desempeño de la organización.

- Comparar el progreso proyectado con el real en cuanto al logro de metas y objetivos proyectados,

3. Tomar decisiones e implementarlas.

- Tomar medidas correctivas.
- Seguir el curso actual.

III. MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La información más remota que se tiene del servicio social en el país, corresponde a las Leyes de Indias, las que reflejaban las corrientes humanistas del siglo XVI y establecían una forma de ayuda asistencial a la comunidad.

Durante el siglo XVII resalta especialmente el espíritu de servicio social entre los jesuitas humanistas, con un marcado sentido nacionalista.

Cabe señalar que en aquellos tiempos, la concepción del servicio social tenía un profundo sentido filantrópico y no se veía como instrumento necesario para la solución de grandes problemas que aquejaban a la colectividad.

Dentro de la evolución histórica del país, en el siglo XIX, la asimilación de las ideas liberales repercute en la vida política, social e intelectual de la época. El liberalismo produjo el rechazo de toda imposición de trabajos en beneficio de otras personas, de tal manera que la concepción de ayuda a la clase desprotegida no era considerada por parte de la clase intelectual. Es a finales del siglo cuando se discute el proyecto de apertura de la Universidad y aparecen en el país las primeras ideas de vincular el quehacer universitario con las necesidades sociales.

La filosofía que le diera origen al servicio social universitario, se remonta a los planteamientos ideológicos que se desprendieron de la Revolución de 1910, sin que haya sido una consecuencia directa de ese movimiento. De la lucha armada se desprendieron innumerables cambios en todos los campos y el universitario no fue la excepción.

Con Justo Sierra en 1910, surgió el planteamiento de que la Educación Superior y el ejercicio de las profesiones no debían permanecer al margen de las necesidades sociales y de la problemática del país, por ello, dentro de los principios básicos de la Universidad se incluyó la extensión de la Enseñanza Superior y la Investigación a la sociedad, para contribuir al Desarrollo Nacional.

Las inquietudes por separar las funciones internas y autónomas de la Universidad se hicieron patentes en 1914, en 1915 se da el llamado del gobierno federal a los universitarios, para hacer campañas de alfabetización, y cristalizan en 1917, al otorgar rango constitucional al servicio social, quedando plasmado en los Artículos 4° y 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Concluido el conflicto universitario de 1929, los miembros del movimiento vasconcelista manifestaron como uno de los postulados de la UNAM, el compromiso de los estudiantes para realizar el servicio social.

A pesar de que esta actividad tenía rango Constitucional, no había acciones concretas y organizadas debido a la ausencia de obligatoriedad y de objetivos claros. Es hasta 1934 que se realizan las primeras muestras aisladas de servicio social en el área de la salud, en respuesta a demandas de comunidades. Tales acciones sentaron precedente para que, en 1935 se creara el Departamento de Acción Social de la Universidad Nacional Autónoma de México. Más tarde, en 1936 la Facultad de Medicina estableció y organizó el servicio social obligatorio para sus estudiantes, vinculándolos con la realidad del país, y es en 1936 cuando el Dr. Gustavo Baz Prada forma la primera Brigada Multidisciplinaria de Servicio Social, accediendo a los deseos de la Federación Obrera de la Industria Textil en Atlixco, Puebla.

Estas acciones universitarias se aunaron en 1938 al acontecimiento del presidente Lázaro Cárdenas en donde decretó la nacionalización de la Industria Petrolera. En esa época se inició el servicio social en la Escuela de Ciencias Químicas.

A partir de entonces, tanto las facultades y escuelas de la UNAM, como algunas Instituciones de Educación Superior se preparaban para emprender actividades de servicio social. Esto trajo como consecuencia la formulación de la Ley de Profesiones en 1945, a la que después de las reformas de 1974 se le denominó "Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional relativo al ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal", en la que se considera al servicio social como requisito indispensable previo a la titulación.

Sin embargo, la coordinación de actividades de servicio social e Instituciones de Educación Superior, aún no se ejecutaba en forma sistemática por parte del Estado.

Para 1954 las autoridades de la UNAM organizaron brigadas multidisciplinarias, conocidas como Misiones Universitarias, en las cuales renació la preocupación por organizar el servicio social, en 1955 pasaron a depender de la Dirección de Servicios Sociales, tanto el Departamento de Orientación de la Escuela Nacional preparatoria, como el Departamento de Psicopedagogía que dependía de la Dirección de Servicios Médicos, en 1957 el 11 de noviembre, la Dirección de Servicios Sociales, cambia su denominación por Dirección General de Orientación y Servicios Sociales. Estas inquietudes condujeron a la realización en 1967 de la 1ra. mesa redonda Nacional sobre el Servicio Social", auspiciada por el Instituto Politécnico Nacional. En ese foro por primera vez se revisaron las bases jurídicas y filosóficas del servicio social, concluyéndose en la importancia de crear un organismo Nacional que coordinara dicha prestación.

Frente a algunas experiencias con estudiantes provenientes de diferentes facultades y escuelas, diversas dependencias del sector público promovieron programas de servicio social, en el período de 1967 a 1971.

Por su parte, el Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad y de la Vivienda Popular (INDECO), realizó en 1971 un Censo Nacional de Prestadores, en el

que se registraron 115 Instituciones de Educación Superior en el país, de las cuales egresaban 32,662 prestadores anualmente (30,655 nivel licenciatura y 2,007 nivel técnico).

Al no existir una definición precisa de lo que se buscaba con el servicio social, cada Institución de Educación Superior conforme a su arbitrio, dictó normas generales y específicas, al respecto atendiendo a sus necesidades particulares. Esto dio como resultado una carencia absoluta de uniformidad y coordinación en esta materia en el ámbito Nacional, lo cual se observa en la organización interna, reglamentación, autorización, condiciones y duración de la prestación, porcentajes de créditos, etc.

Tiempo después, en el contexto de una reforma más amplia las autoridades universitarias iniciaron una reestructuración del servicio social, contemplando aspectos de coordinación, apoyo jurídico, promoción y planeación.

Así el 15 de Mayo de 1973, el entonces Rector de la UNAM Dr. Guillermo Soberón Acevedo (Acuerdo No. 6) creó la Comisión Coordinadora del Servicio Social (CCSS), que dependería directamente de la Secretaría de Rectoría, y que en la actualidad se ha convertido en la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE).

1973-1975

- Organización del servicio social; integración de brigadas multidisciplinarias e interinstitucionales y evaluación.
- Análisis de la Legislación del Servicio Social en facultades y escuelas, e incorporadas.

1975-1976

- Evaluación jurídica, administrativa y educacional del servicio social universitario

1976-1977

- Anteproyecto de Reglamento General de Servicio Social.

1977-1978

- Manuales de campo para prestadores.
- Programa de cómputo para sistematizar la información sobre servicio social.
- Primera Jornada de Servicio Social.

1978-1981

- Promoción de programas de servicio social con sector público, en coordinación con la Comisión Coordinadora de Servicio Social de los Estudiantes de las Instituciones de Educación Superior (COSSIES).
- Encuentro Multidisciplinario de Servicio Social para estudiantes universitarios.
- Segundo anteproyecto de Reglamento General de Servicio Social.

1981-1982

- Participación en reuniones de evaluación con ANUIES.
- Producción de audiovisuales y programas de radio de servicio social

1982-1983

- Firma del convenio UNAM-COSSIES.

- Asesoría a universidades de provincia: seminarios y talleres, - Apoyo de producción audiovisual a facultades y escuelas.

1983-1984

- Reorganización de la Comisión Coordinadora del Servicio Social.
- Creación de programas especiales internos, con la participación de facultades y escuelas, Institutos de Investigación y programas universitarios

1984-1985

- Becas Cossies para programas internos.
- Implantación de las cartillas para prestadores de servicio social inscritos en programas internos y externos.
- Responsables del servicio social de facultades y escuelas, y la CCSS forman los comités: "Estudio del Reglamento Único de Servicio Social" y "Estudio de la Problemática Administrativa del Servicio Social".
- Anteproyecto de Reglamento General de Servicio Social.
- Talleres de Servicio Social en cuatro zonas del país.
- Semanas de Servicio Social en 7 facultades y escuelas de la UNAM.

1985

- Por acuerdo del H. Consejo Universitario, el 8 de enero la Comisión Coordinadora del Servicio Social pasa a ser Dirección General del Servicio Social Integral.
- Elaboración de manuales de servicio social por las unidades responsables de facultades y escuelas.
- Reuniones con responsables de servicio social en facultades y escuelas, universitarias de todo el país, incorporadas y de instituciones de los sectores público y social.
- Aprobación por el Consejo Universitario del Reglamento General del Servicio Social de la UNAM
- Elaboración de folletos de apoyo.
- Publicación mensual del boletín de Servicio Social y Bolsa de Trabajo.

1986

- Con la presencia del Dr. Gustavo Baz Prada se conmemoraron los 50 años del Servicio Social Universitario.
- Entrega del 1er. Premio Anual De Servicio Social "Gustavo Baz Prada". reuniones con responsables del servicio social en facultades y escuelas, en incorporadas y en instituciones de los sectores público y social.
- Publicación mensual del Boletín de Servicio Social y Bolsa de Trabajo.
- Se crea el Departamento de programas Rurales del PSSM.
- 1 Seminario de Capacitación a Brigadas Multidisciplinarias de Servicio social en Comunidades Rurales.

1987

- Inauguración de la Biblioteca "Dr. Angel Ma. Garibay Kintana' especializada en servicio social.
- Reuniones con responsables del servicio social de facultades y escuelas; de escuelas incorporadas y de instituciones de los sectores público y social.

- Elaboración de folletos de apoyo, manuales e instructivos.
- Publicación mensual del boletín "Servicios a la Comunidad" del subsistema de la Secretaría General Auxiliar.
- Entrega del 11 Premio Anual de Servicio Social 'Gustavo Baz Prada'.
- I y III Seminario de Capacitación a Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- I y II Encuentro Campesino - Universitario de Servicio Social.
- II Taller de Sistematización del Trabajo de Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- Primer Taller de Integración en Servicio Social, con responsables de esta actividad en facultades y escuelas y personal de apoyo.

1988

- III Reunión de Servicio Social con Universidades e Instituciones de Educación Superior, Incorporadas a la UNAM.
- Reuniones internas de servicio social cada mes.
- Entrega del III Premio Anual De Servicio Social "Gustavo Baz Prada".
- Realización de dos talleres de integración en servicio social, con responsables de esta actividad en facultades y escuelas y personal de apoyo.
- IV y V Seminario de Capacitación a Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- III y IV Encuentro Campesino - Universitario de Servicio Social.
- IV Taller de Sistematización del Trabajo de Brigadas Multidisciplinarias de servicio Social en Comunidades Rurales.
- I Seminario - Taller de Educación Popular en Comunidades Indígenas de México.

1989

- Reestructuración administrativa. La Dirección General del Servicio Social Integral se transforma en Programa del Servicio Social Multidisciplinario (PSSM).
- I Encuentro con los Sectores Público y Social.
- Modalidad 'Servicio Social-Titulación' en la ENAP. - Reuniones internas de servicio social cada mes. - Publicación de la Revista "Brigada'.
- Entrega del IV Premio Anual de Servicio Social 'Gustavo Baz Prada'.
- V y VI Taller de Sistematización del Trabajo de Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- VI y VII Seminario de Capacitación a Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- Realización de dos Talleres de integración en servicio social, con responsables de esta actividad en facultades y escuelas, a través del módulo de información.
- V y VI Encuentro campesino - Universitario de Servicio Social.
- Se crea la Asociación Civil, BUSCA, integrada por exbrigadistas, para apoyar programas rurales.
- I Campamento Universitario de Servicio Social, San José Pathuitz, Chiapas.

1990

- VII y VIII Taller de Sistematización del Trabajo de Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.

- VIII y IX Seminario de Capacitación a Brigadas Multidisciplinarias de Servicio Social en Comunidades Rurales.
- VII y VIII Encuentro Campesino - Universitario de Servicio Social.
- Realización de dos talleres de integración en servicio social, con responsables de esta actividad en facultades y escuelas, y personal de apoyo.
- Talleres de servicio social con responsables de los sectores público y social.
- Entrega del IV premio de Servicio Social "Gustavo Baz Prada". - 11 Encuentro con los Sectores Público y Social, en noviembre.
- Promoción de programas de servicio social, premio Gustavo Baz y Programas Rurales, a través del Módulo de Información.
- Creación del Fideicomiso para el Premio Anual de Servicio Social "Gustavo Baz Prada".
- Creación de un taller de serigrafía para apoyar la difusión y promoción del servicio social.
- Transmisión de un programa semanal Radio UNAM ('Comunidad Universitaria') sobre servicio social.
- Publicación cuatrimestral de la Revista "Brigada".

DESCRIPCIÓN DONDE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente el organismo encargado del servicio social es la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE)(anexo 2), que desde sus inicios tiene como funciones prioritarias las de desarrollar planes y programas para el desarrollo de las actividades académicas del servicio social y durante esta administración se ha observado un auge con relación al registro, análisis, promoción, evaluación y sistematización, en programas tanto de origen universitario como los que proceden de los Sectores Público y Social.

Resulta por ello importante, fomentar valores como la solidaridad, la consecución de la equidad, el respeto a las minorías, concebir el servicio social, como una tarea universitaria implica el deber basado en la ética social, alentado por ese espíritu, que deba por lo mismo, pretender impactar sobre todo en los sectores juveniles no universitarios en sus modos de vida, actitudes y comportamientos ciudadanos y en su desarrollo cultural, dado que son mayoría nacional y cargan a costas un horizonte ausente de oportunidades.

La Universidad Nacional Autónoma de México, conforme lo establece su Ley Orgánica tiene la responsabilidad de formar profesionales con un alto compromiso social, que participen en la superación y desarrollo de la sociedad de quienes son beneficiarios, y colabora con otras instituciones en acrecentar los niveles generales de bienestar de la nación con el desarrollo y difusión de la ciencia y la cultura, para lograr este objetivo la UNAM ha decretado una ley sobre servicio social la cual se presenta junto con el resto de la legislación decretada en el país.

Si bien el servicio social ha resultado ser una estrategia de apoyo real para el desarrollo de las comunidades, su prestación se realiza con asimetrías, derivadas de la diversidad de factores regionales, políticos, económicos, sociales, culturales y académicos en los que se insertan las instituciones de educación superior, por la heterogeneidad de las reglamentaciones en la materia, así como de la necesidad de una mayor articulación de los programas de las instituciones educativas y de las dependencias gubernamentales relacionadas con el servicio social. En consecuencia, resulta difícil la adecuación de los programas de servicio social al desarrollo del país y sus regiones, así como elevar el impacto integral en las necesidades de las comunidades y en la formación académica de los estudiantes.

Si se atiende a los mecanismos académicos – administrativos seguidos por las instituciones de educación superior, el servicio social presenta diversos esquemas de trabajo de acuerdo a sus propias legislaciones políticas, necesidades institucionales y el ámbito de influencia, en el marco de la ley reglamentaria de los artículos 4 y 5 Constitucionales y lo que de ahí deriva.

Se observa que el servicio social no ha logrado los niveles adecuados de desarrollo, debido en gran medida a la carencia de un marco conceptual compartido por todas las instituciones.

Al analizar las leyes orgánicas universitarias, se identifican las siguientes características del servicio social.

1. Por su carácter social, es una de las acciones que vincula a la Universidad con la sociedad y con los diversos sectores, para coadyuvar a la solución de problemas específicos derivados de la marginación.
2. Por su carácter académico, contribuye a la educación integral del estudiante al complementar su formación profesional mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en el aula.
3. Por su naturaleza, constituye una modalidad de extensión y difusión del conocimiento, la ciencia y la cultura, propiciando la vinculación del estudiante con la sociedad, al mismo tiempo que ésta recibe un beneficio directo.
4. Por su carácter institucional, es un mecanismo de análisis y evaluación que permite a las instituciones educativas de nivel superior actualizar sus planes y programas de estudio, de acuerdo al mercado de trabajo y a las prioridades de desarrollo del país.
5. Por su carácter de vinculación, contribuye a la confirmación del sentido social de la Universidad.

Con relación a las modalidades de prestación del servicio social, se distinguen las siguientes:

Programas unidisciplinarios, que tienen correspondencia directa con los planes, programas y proyectos de una determinada disciplina y el prestador es asignado en forma individual al programa de servicio social respectivo.

Programas interdisciplinarios, en los que se integra la participación de prestadores de distintas carreras o programas.

Programas multidisciplinarios donde participan prestadores de servicio social provenientes de diversas disciplinas, conformando un equipo de trabajo enfocado a la solución de problemas prioritarios de bienestar social desde el punto de vista integral

Con relación a su operatividad, otras universidades públicas por su carácter autónomo, presentan una heterogeneidad en la normatividad y práctica del servicio social. Sin embargo, se pueden señalar las siguientes características generales; el 90% de los reglamentos indican que el periodo para la realización del servicio social será de no menos de 6 meses, ni más de 2 años (anexo 3), pudiendo realizarse también, posteriormente, el servicio social voluntario. La duración del servicio social va desde un mínimo de 480 horas, hasta un máximo de 1900 a 2000 horas.

En el servicio social se identifican dos formas de prestación:

- La primera tiene como finalidad vincular el estudiante con su entorno social y se realiza en dos momentos. En una primera fase se inicia desde el principio del programa de estudios y no tiene reconocimiento, aunque es obligatorio; la segunda fase se realiza cuando el prestador de servicio social ha cumplido con el 70% de los créditos y su realización proporciona derecho a contar con la carta de liberación de servicio social. Esta forma de prestación del servicio social está vigente en aproximadamente cinco instituciones de educación superior.
- La segunda, se enfoca tanto al apoyo a la comunidad, como a la complementación de la formación académica y la capacitación profesional del prestador del servicio social y se realiza hacia el final del programa de estudios. Para iniciar el servicio social, el estudiante deberá haber cumplido por lo menos el 70% de los créditos previstos en el plan de estudios correspondientes.

El servicio social es una actividad temporal y obligatoria, previa a la titulación, en la que se consolida la formación académica y se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, además de que permite tomar conciencia de la Problemática Nacional, en particular, de los sectores mas desprotegidos del país. Mediante el servicio social se extienden a la sociedad los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura.

En esencia, la razón por la cual realice este trabajo es por cumplir con un principio de cualquier organización que es su actualización, así como detectar deficiencias, corregirlas y buscar soluciones que faciliten el óptimo funcionamiento del servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración de tal manera que esto conlleve a la satisfacción de los usuarios, la Facultad y por ende de la Universidad.

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN(DEPTO)

La Facultad de Contaduría y Administración (una de las más importantes) de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se imparten las carreras de Contaduría, Administración e Informática, así como los diversos posgrados de esas áreas; tiene una matrícula en nivel licenciatura de aproximadamente 15,000 estudiantes, los cuales dentro de su plan estudio tienen como uno de los requisitos para titulación el de realizar el servicio social, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de éste requisito, existe el Departamento de Servicio Social, que es el área encargada de regular ésta actividad los alumnos que forman parte de la misma; la regulación mencionada se realiza mediante el registro, evaluación y vigilancia de los servidores sociales; el departamento es además la única unidad autorizada para el registro del trámite, seguimiento y liberación del servicio social. (Anexo)

El departamento esta integrado por un coordinador, dos auxiliares administrativos ambos de medio turno uno en la mañana y otro en a tarde; así mismo tienen el apoyo de servidores sociales que cubren un horario de cuatro horas diarias en diferentes turnos (anexo 4) .

En el caso de la Facultad de Contaduría y Administración el análisis de los documentos que reflejan el trabajo de éste departamento dan como resultado la obtención de la siguiente información:

- Número de carreras que se imparten: 3 (Contaduría, Administración e Informática)
- Prestadores potenciales anuales: 6879
- Total de prestadores liberados en 2000: 3353. (Servicio Social: 3270, Liberados por Art. 91: 83)
- Total de programas de servicio social registrados en 2000 (con prestadores inscritos): 2886. (Internos UNAM: 310, Internos Escuela: 1383, Externos: 1193)
- Infraestructura de la oficina del servicio social: cuenta con una computadora 386, no está conectada a Red UNAM.
- Reglamento interno de servicio social vigente: creado el 18 de marzo de 1986.
- Periodos de inscripción al servicio social: registra a sus alumnos todos los días hábiles del año.
- Porcentaje de créditos necesarios para iniciar el servicio social: 50% para programas de la facultad, 60% programas de la UNAM y 70%, para programas externos.
- Número de horas que se tienen que cubrir: mínimo 480 horas en seis meses.
- Modalidad servicio social titulación: esta Escuela no cuenta con la modalidad servicio social titulación.
- Procedimiento de liberación del servicio social: el alumno realiza todos sus trámites a través del Departamento de Servicio Social, éste registra las cartillas ante la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. La Carta de Liberación que emite la DGOSE es entregada por el departamento al alumno, con el visto bueno del jefe de la

oficina del Servicio Social, acompañada con la Carta de Término expedida por la institución donde prestó el servicio social. La DGOSE tiene registrados 76 alumnos que liberaron su servicio social por artículo 91, aunque la unidad reportó 83 alumnos y el procedimiento es que el alumno presenta directamente a la dirección de la Escuela sus documentos probatorios de trabajador de la Federación, realizar actividades congruentes a su perfil, historial académico tener como antigüedad, mínimo 1 año.

- Análisis de los programas registrados por la propia Escuela en 2000: se analizaron 52 programas registrados en la DGOSE, que operan bajo la responsabilidad de diferentes áreas de la Facultad de Contaduría y Administración. De los 52 programas 46 (88%) están a cargo de personal académico - administrativo, 5 (10%) de personal académico y sólo 1 (2%) a cargo de investigadores. Asimismo las áreas de las que dependen los programas son principalmente académico- administrativas (90%) y sólo el (10%) depende de áreas académicas. En cuanto a los objetivos, 28 (53.8%) programas son de apoyo administrativo; 12 (23.1%) de apoyo docente; 1 (1.9%) de apoyo a la investigación; 10 (19.2%) proporcionan diversos servicios a la comunidad universitaria; 1 (2%) programas atienden a otros sectores de la población. En relación con las actividades planteadas, se identificó que de los 52 programas revisados, sólo el (55.8%) son acordes al perfil profesional, mientras que el (40.4%) plantea actividades limitadas y el (3.8%) no son congruentes con el perfil profesional solicitado.

El servicio social contribuye a la formación integral del estudiante, permite mediante programas de responsabilidad compartida la articulación de esfuerzos de las instituciones educativas y los estudiantes, con el sector gubernamental, productivo y social, promueve el acercamiento real de las instituciones de educación superior con la sociedad, consolida la formación académica, del estudiante, desarrolla valores y favorece la inserción al mercado de trabajo. Es una actividad integral comprometida con los problemas sociales para coadyuvarse al desarrollo del país, contribuye a la formación integral del educando a través del acercamiento con la realidad del entorno en el que se desarrollan programas y proyectos que generan productos académicos, vinculan las funciones sustantivas y facilitan la interacción de la sociedad con la Universidad, permitiendo la aplicación de conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos, el desarrollo de alternativas de solución a problemas sociales concretos así como el fomento y rescate de la cultura que conllevan al acrecentamiento de los valores de los participantes y enfatizan el compromiso con la sociedad.

Antes de adentrarnos en la explicación de que es el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM es importante que tengamos claro algunas precisiones.

Misión de la UNAM

Formar recursos humanos de calidad, preparados para enfrentar los retos de una competencia internacional basada en la ciencia y la tecnología, capaces de actuar de manera solidaria en una sociedad que aun tiene carencias e injusticias, con una formación humanista que le permita encontrar sentido y razón a su vida y su práctica profesional, así como investigar para ampliar las fronteras del conocimiento y preservar y difundir la cultura Nacional.

Misión de la DGOSE

Coadyuvar a la formación integral de los alumnos, a través de propiciar su desarrollo personal, académico y profesional, durante su tránsito por la Universidad, mediante la prestación de orientación y servicios educativos que les otorgue apoyos y estímulos para favorecer la calidad de su permanencia en la institución y su desempeño académico; les proporcione información que los apoye en la toma de decisiones; les brinde la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades profesionales en la solución de problemas de la comunidad, fomentando en ellos una conciencia de servicio y retribución a la sociedad; y les facilite su incorporación al mercado laboral.

Etapas de la Planeación Estratégica en el Departamento de Servicio Social en la FCA

1. Formulación de estrategias

Visión del Departamento de Servicio Social en la FCA

Seremos en 2003 el departamento de servicio social de excelente calidad que realmente beneficie al alumno, a la Facultad y a la sociedad.

Misión del Departamento de Servicio Social en la FCA

Recuperar el sentido del servicio social al proporcionarlo a los diversos sectores del país a través de las actividades profesionales, siendo de una óptima calidad y cumpliendo los objetivos exitosamente; en dónde los prestadores de servicio social, realmente apliquen sus conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

Objetivo del Departamento de Servicio Social en la FCA

Conformar un marco de análisis dentro del cual sea posible estructurar e implantar las medidas pertinentes y los programas de acción adecuados para lograr que el departamento en su funcionamiento particular se desempeñe de manera eficiente y eficaz en el desarrollo y servicio que proporciona a sus usuarios.

Estrategias del Departamento de Servicio Social en la FCA

- * Simplificación de trámites por medio de la automatización de sistemas del servicio social.
- * Hacer un boletín bimensual del departamento de servicio social.
- * Fomentar programas de servicio social en las ramas y modalidades que se consideren prioritarias para las necesidades del país.
- * Implantar períodos de inscripción: enero-febrero y junio-julio.
- * Registrar la liberación del servicio social por art. 91 e impulsar la supervisión y evaluación del servicio social.
- * Preparar un programa de capacitación para las personas que laboran dentro del departamento para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su trabajo.
- * Elaborar un instructivo de servicio social para el llenado de documentación por parte de las instituciones receptoras.
- * Elaborar un instructivo interno de servicio social(anexo 1).

2. Implementación de estrategias del servicio social en la FCA

Las estrategias antes mencionadas las implementaremos de acuerdo al tiempo y recursos humanos, financieros y materiales, estableciendo políticas, motivando al personal y asignando recursos para cada una de ellas.

Por lo que en un lapso aproximado de seis meses en forma general se podrán poner en práctica las estrategias antes mencionadas, siempre y cuando se cuente con los recursos humanos como son: personal administrativo de tiempo completo (secretarías), personal de servicio social, apoyo constante de las autoridades de la facultad así como de los diferentes departamentos y secretarías que conforman ésta, recursos materiales como son: un lugar físico adecuado para el desarrollo del trabajo del departamento así como para la difusión y conocimiento del mismo, equipos de cómputo, capacitadores tanto en el equipo de cómputo como en el proceso de trámites del servicio social.

3. Evaluación de las estrategias del servicio social en la FCA

El control que se llevaría en el departamento, si se cuenta con todo el apoyo necesario de las autoridades y diferentes departamentos de la Facultad sería más eficiente y eficaz, ya que la organización se enfrenta a ambientes dinámicos en los cuales factores internos y externos cambian rápida y dinámicamente.

Revisando las estrategias, tanto de los factores internos como de los externos se puede medir el desempeño de la organización comparando el progreso proyectado con el real y de ésta manera llegar a tomar decisiones y medidas correctivas, para continuar con el curso actual.

IV. MARCO NORMATIVO

Lineamientos generales para el registro de programas de servicio social

1. La Dirección de Servicio Social y las escuelas o facultades de la UNAM son las dependencias universitarias facultadas para establecer y coordinar planes y programas de servicio social.

2. La duración del servicio social no puede ser menor de 6 meses ni mayor de 2 años, el estudiante deberá de cubrir como mínimo un total de 480 horas.

3. Para realizar el servicio social, el estudiante debe haber cubierto cuando menos el 70% de los créditos correspondientes al Plan de Estudios de su carrera, o lo que establezca el Consejo Técnico de su Escuela o Facultad.

4. Para solicitar prestadores de servicio social, la institución receptora deberá llenar el formato para el Registro de Programas (anexo 7), tomado en cuenta el instructivo de llenado que se encuentra al reverso de dicho formato.

5. Es importante que la institución receptora considere que las actividades que habrá de desarrollar el prestador de, servicio social deberán ser afines al perfil de la carrera. En caso de requerir información sobre el perfil de las carreras de la Universidad se recomienda consultar la Guía de Carreras o solicitar apoyo al departamento de Promoción de la DSS, la Escuela o facultad.

6. la institución deberá especificar la (s) carrera (s) que se requiera (n), en correspondencia con el número de prestadores de cada una de ellas. No se aceptarán programas que no especifiquen el número de prestadores.

7. La institución se comprometerá a cumplir con lo que establezca en su programa.

8. No se recibirán programas que no estén firmados por el responsable directo de; programa, por el responsable institucional de servicio social (en caso de que exista esa modalidad) y sellados por la institución.

9. La institución deberá entregar a la DSS o a la Escuela o Facultad, el programa de servicio social que pretende desarrollar para su revisión y en su caso, adecuación.

10. Una vez aprobado el programa, se registrará y asignará una clave con la cual se le identificará en lo subsecuente.

11. Los programas se revisarán en un período máximo de 8 días hábiles.

12. La institución podrá solicitar información sobre su programa al departamento de Promoción de la DSS o a la Escuela o Facultad. Si el programa se aceptó deberá de recoger la copia debidamente registrada.

13. Los programas deberán renovarse y registrarse cada año. Si así lo requiere la institución, el prestador de servicio social deberá presentar constancia de créditos.

14. La institución se obliga a recibir sólo a estudiantes que lleven la cartilla que emite la DSS y que los acredita como prestadores de servicio social, o el documento que para el caso expide la Escuela o Facultad.

15. La institución, en coordinación con el estudiante, deberá determinar un horario fijo para el desarrollo de las actividades de servicio social y durante el cual será obligatoria la asistencia del prestador.

16. La cartilla de servicio social, que contiene los datos de; estudiante, de la institución y el programa a desarrollar, deberá estar debidamente firmada por el alumno. los responsables del programa, de la Escuela o Facultad y de la DSS.

17. Para su control, y una vez que la cartilla ha sido firmada por todas las instancias, la institución deberá quedarse con la copia que le corresponde.

18. El responsable de la institución receptora (considerando como el responsable directo de; programa), deberá estar en condiciones de informar a la DSS o a la Escuela o Facultad sobre el desempeño de; prestador, sobre su ubicación, días y horario convenidos.

19. La institución se obliga a notificar cuando existan cambios administrativos o de responsable directo de; programa que altere el desempeño de; prestador de servicio social.

20. Asimismo la institución deberá notificar a la Escuela o Facultad o a la DSS de cualquier irregularidad en la asistencia o desempeño del prestador.

21. La institución informará a la DSS o al a Escuela o Facultad cuando el prestador de servicio social se haya dado de baja.

Guía para la evaluación de programas de servicio social

En la presente guía se han incluido las definiciones de cada rubro a evaluar así como los aspectos específicos que deberán considerarse para determinar si el programa cumple o no satisfactoriamente cada uno de ellos.

Dicha información facilitará la evaluación de los programas a las personas que se asigne para ello. Se incluye la lista de cotejo que auxiliará al proceso de evaluación. En la lista de cotejo se señalan los rubros que la comisión consideró indispensables para la aprobación de; programa.

A continuación se detallan los aspectos a evaluar para el registro de programas.

1. Verificar que el nombre del programa sea un enunciado claro y conciso; refleje de manera general el área en la que incide y tenga relación con el objetivo y con las metas.

2. Verificar que el objetivo del programa se exprese en términos claros, precisos y concretos, describa qué se pretende alcanzar y para qué sea acorde con los propósitos de la institución y plantee las necesidades que se pretenden atender.

3. Verificar que en las metas del programa se establezcan la unidad de medida del objetivo (cantidad y tiempo) e incluyan algún indicador del grado de avance del programa (índice, porcentaje).

4. Verificar que en el programa las actividades descritas den una idea completa y suficiente de lo que realizará el prestador: se enuncien de manera clara y concisa; sean acordes con el perfil profesional y guarden relación con el objetivo y con las metas.

5. Verificar que el programa ofrezca los apoyos indispensables para la realización de las actividades de los prestadores. Por ejemplo, si se manejan actividades de alto

riesgo deberán de proporcionar cursos de capacitación y atención médica, si requieren más de cuatro horas diarias deberá procurar servicio de comedor, si se plantean actividades de campo deberán otorgar viáticos.

Revisar que el programa ofrezca apoyos que contribuyan a la formación profesional del estudiante. Por ejemplo, cursos extracurriculares, talleres, seminarios, acceso a información para elaboración de tesis.

Cotejar el tipo de apoyos y prestaciones que ofrecen (por ejemplo: beca, impresión de tesis, servicio de comedor o atención médica).

6. Verificar que el programa plantee la atención de necesidades que contribuyan al mejoramiento cultural y social de la población; fomente el compromiso de los universitarios con la sociedad y facilite la práctica de los conocimientos y las habilidades adquiridas por el estudiante.

Lineamientos del servicio social para las instituciones externas

El servicio social universitario se encuentra regulado por la Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional en su capítulo VII y por el Reglamento de esta Ley. En la Universidad Nacional Autónoma de México esta práctica está normada por el Reglamento General de Servicio Social (anexo 3), el Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales, el Reglamento General de Exámenes y por los Reglamentos Internos que por cada Escuela y facultad han autorizado los Consejos Técnicos correspondientes.

La Subdirección de Servicio Social de la DGOSE, es la instancia encargada de coordinar esta actividad junto con las unidades responsables de servicio social de escuelas y facultades. Tiene entre sus funciones observar la aplicación y cumplimiento del Reglamento General del Servicio Social así como, proponer, aplicar y evaluar políticas generales para la realización del servicio social.

Aspectos que deben contemplar las propuestas de programas de las instituciones

En cuanto a los objetivos del servicio social, el programa planteado por la institución receptora debe:

- Promover la aplicación de conocimientos y habilidades de los estudiantes, ofreciendo la oportunidad de conocer la realidad profesional a través de la realización de actividades de interés y beneficio social.
- Contribuir al mejoramiento cultural y social de la población, permitiendo a los pasantes participar activamente en la atención de situaciones prioritarias del país, sobre todo las dirigidas a elevar el bienestar de la población.

En cuanto a las condiciones institucionales para la realización del servicio social, los programas deben:

- Encontrarse ya en operación y contar con la infraestructura necesaria para su ejecución.
- Ser propuestas elaboradas exprofeso con objetivos y metas definidos claramente.
- Ser diseñados de tal forma que los prestadores apliquen sus conocimientos profesionales, esto es, las actividades que se propongan deben ser acordes al perfil profesional solicitado.
- Contar con un coordinador directo del programa, con capacidad de dirigir, coordinar, asesorar y supervisar las actividades de los prestadores.
- Determinar el número de prestadores que cada coordinador pueda manejar óptimamente, de acuerdo a la naturaleza del programa.
- Garantizar que los prestadores cuenten con un espacio físico adecuado para su actividad, con buenas condiciones higiénicas y de seguridad, así como con el material e información necesarios para el buen desempeño de sus funciones.
- Dar los apoyos que requieran los prestadores de acuerdo a la naturaleza de las actividades a desarrollar.

En cuanto a la relación institucional, el servicio social: no creará derechos ni obligaciones de tipo laboral.

Compromisos de las instituciones receptoras

Las Instituciones receptoras tendrán la obligación de:

- Cumplir con las disposiciones de la normatividad vigente de las escuelas y facultades de la UNAM
- Entregar puntualmente al prestador los documentos requeridos por la escuela o facultad o por la Subdirección de Servicios Social (evaluaciones parciales, reporte de actividades, carta de término, etc.)
- Proporcionar la carta de aceptación a los universitarios interesados en colaborar en el programa de servicio social, para que realicen la inscripción respectiva en la unidad responsable de servicio social de la escuela o facultad de donde provenga.
- Brindar un trato profesional a los universitarios que estén realizando su servicio social y un espacio físico con condiciones de higiene y seguridad.
- Proporcionar oportunamente la orientación y capacitación acerca de la institución y del programa, así como el material y equipo necesario para que el prestador pueda realizar sus actividades.
- Fundamentar por escrito y convenir con la unidad responsable de servicio social de la facultad lo referente a cualquier cambio en el programa de actividades o del coordinador directo.
- Informar de manera inmediata a la facultad la baja de algún prestador especificando la causa y la fecha de la misma.
- Dar las facilidades para que los alumnos acudan a la facultad a realizar trámites académicos y administrativos.
- Supervisar y asesorar a los prestadores de servicio social. * Supervisar la elaboración del reporte final de actividades de servicio social de cada uno de los

alumnos. Dicho reporte se elaborará de acuerdo a las especificaciones establecidas por las unidades responsables de servicio social de la facultad.

- Entregar al prestador la carta de término debidamente firmada y sellada por el responsable administrativo y/o coordinador directo del programa, en un plazo no mayor a 5 días hábiles a partir de la fecha de conclusión de su servicio social.
- No ocupar al prestador de servicio social para cubrir necesidades de tipo laboral o con la finalidad de evitar contratación de personal.
- Notificar a más tardar en 10 días hábiles la Subdirección de Servicio Social, cuando existan cambios de firmas reconocidas para realizar trámites administrativos a través del formato 2 "Reconocimiento de firmas"

Derechos de las instituciones receptoras

Por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la DGOSE las instituciones podrán:

- Acceder a la información sobre las carreras que se imparten en la UNAM, el marco jurídico y los lineamientos generales en torno al servicio social.
- Contar con asesoría para la solicitud y elaboración de los programas de servicio social.
- Recibir la documentación respectiva para el registro y seguimiento de sus programas.
- Obtener información sobre los resultados de las evaluaciones realizadas a los programas.
- Beneficiarse con la promoción y difusión de sus programas entre la comunidad universitaria.

A través de la unidad responsable de servicio social en la facultad de Contaduría y Administración las instituciones receptoras podrán:

- Recibir la documentación respectiva para el registro y seguimiento de sus programas.
- Obtener información sobre los resultados de las evaluaciones realizadas a sus programas.
- Beneficiarse con la promoción y difusión de sus programas entre la comunidad universitaria.
- Solicitar que los prestadores de servicio social cumplan con las actividades especificadas en el programa, la normatividad de la institución se conduzcan con ética y profesionalismo.

Compromisos del prestador de servicio social

Para poder cumplir satisfactoriamente con su servicio social los universitarios tiene la obligación de:

- Cumplir con lo establecido en los reglamentos de la UNAM y con la normatividad de la Institución receptora a la que se encuentra adscrito.
- Acudir antes de iniciar el servicio social al Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración a tramitar su inscripción en los programas registrados por la DGOSE.
- Cumplir en tiempo y forma las actividades señaladas en el programa de servicio social al cual este adscrito, y conducirse de manera profesional.
- Asistir puntualmente a la Institución receptora y, en caso de ausencia, informar y justificar las causas que la motivaron.
- Hacer uso adecuado de los recursos que le confiera la institución receptora.
- En caso de interrumpir su servicio social notificar por escrito las causas al Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración, y a la institución receptora.
- Presentar en los términos establecidos por la Facultad de Contaduría y Administración el informe de actividades realizadas durante la prestación del servicio social.

Derechos del prestador del servicio social.

- Elegir la institución receptora y programa que más convengan a sus intereses, siempre y cuando éste se encuentre registrado por la DGOSE.
- Obtener información sobre objetivos, opciones, requisitos y tramites relativos al servicio social.
- Acceder a la información sobre la reglamentación y políticas de la institución receptora.
- Recibir oportunamente la documentación que le requiera la Facultad de Contaduría y Administración para el registro, seguimiento y conclusión de su servicio social.
- Contar con un espacio físico en condiciones de higiene y seguridad.
- Recibir los apoyos académicos y logísticos necesarios para desarrollar las actividades estipuladas en el programa.
- Que se respete el horario, lugar y actividades especificadas en el programa (cualquier cambio en los mismos debe ser planteado por el coordinador directo del programa y si el prestador estuviese de acuerdo con los cambios, estos deberán ser autorizados por la autoridad responsable del Departamento de Servicio Social de la Facultad.

El departamento de servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración tiene consignada la obligación de verificar que se cumplan estos compromisos y que se goce de esos derechos, en este sentido su labor puede ser exhaustiva, sin embargo en la actualidad es muy pobre porque no se cuenta con el personal para realizarla, es necesario considerar que el procedimiento para realizar dicha labor es a través de monitoreos en los que deben inyectarse recursos, entre tiempo y más que nada personal

Motivos para la cancelación del servicio social:

- No se cumpla con las condiciones originales establecidas en el programa de servicio social o se hagan modificaciones al mismo, sin autorización del Departamento de Servicio Social de la Facultad.
- No se cumplan las condiciones de seguridad e higiene en el sitio donde están ubicados los prestadores de servicio social.
- No se cumplan con los objetivos del servicio social universitario.
- No se dé un trato profesional y respetuoso al prestador de servicio social.
- Se ocupe al prestador del servicio social para cubrir necesidades de tipo laboral o con la finalidad de evitar la contratación de personal.

Material que requerirán las instituciones receptoras: (anexo 5)

1. Sistema de registro de programas
2. Formatos que la institución entregará a la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.

Formato 1. "*Registro de Firmas*" en el que se especificará nombre, cargo y firma de las personas autorizadas por la institución receptora, para realizar tramites administrativos ante las unidades responsables de servicio social de facultades, así como ante la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.

Formato 2. "*Reconocimiento de Firmas*" en caso de que existan cambios administrativos en la institución receptora, se utilizará este formato especificando el cambio realizado.

3. Formato que la institución entregará al prestador una vez aceptado en el programa:

Formato 3. "*Carta de Aceptación*" por cada uno de los prestadores registrados.

4. Formatos que la institución entregará al prestador una vez concluido su servicio social:

Formato 4. "*Carta de Término*" por cada uno de los prestadores que hayan concluido satisfactoriamente su servicio social.

Formato 5. "*Control de Horas*" por cada uno de los prestadores que hayan concluido satisfactoriamente su servicio social. (Ver anexos)

Requisitos para dar de alta el servicio social común (por alumno)

1. Que el alumno halla verificado que el programa donde quiere hacer su servicio social está dado de alta y cuenta con vacantes
2. Historial académico con:
 - 50% de créditos si desea realizarlo en la Facultad de Contaduría y Administración.
 - 60% de créditos si desea realizarlo en dependencias de la UNAM.
 - 70% de créditos si desea realizar el servicio social de manera externa en dependencias y Secretarías de Gobierno.
3. Carta de aceptación:
 - En hoja membretada por la institución donde desea realizar su servicio social.

- Dirigida al coordinador del área.
 - Nombre, número de cuenta y licenciatura del alumno.
 - Nombre y clave del programa.
 - Notificación de que ha sido aceptado en la institución donde desea prestar su servicio social, actividades que realizará y horario.
 - Nombre, firma y cargo de responsable del programa.
4. Hoja de registro o solicitud de inicio
 - Dicha hoja es un formato que proporciona el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración.
 - El llenado deberá ser a máquina con todos los datos que se soliciten (personales, del servicio social y empleo del alumno, en su caso).

Requisitos para dar de alta el servicio social (por art.91)(art. 20 RISS):

1. Presentar una constancia de empleo expedida por el área de personal de la institución en que labora con fecha actual
 - En hoja membreteada por la institución donde desea realizar su servicio social.
 - Dirigida al coordinador del área.
 - Nombre, número de cuenta y licenciatura del alumno.
 - RFC, puesto, sueldo y antigüedad.
2. Último talón de pago.
3. Hoja de registro o solicitud de inicio debidamente elaborada
4. Historial académico con más del 70% de créditos.

Cambio de responsable del programa donde el alumno presta su servicio.

- I. Si el alumno trajera algún documento firmado por una persona que no sea el responsable del programa que tiene registrado el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración, la institución deberá notificar por escrito dicho cambio, de lo contrario no se aceptará su documentación.
- II. En hoja membreteada, dirigida al Responsable del servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración, realizará una carta que explique el cambio de responsable, ya sea por ausencia, enfermedad, o cambio de puesto, se explicará que esa persona ya no tiene dicha autoridad y por lo tanto se deberá notificar quien es el nuevo responsable, su nombre y firma.
- III. Dicha carta se sellará, se hará el cambio de estado en la computadora en la sección de "Programas" y se archivará en la correspondencia del año en curso, en la Sección 'Registro de firmas de nuevo titular responsable del servicio social'.

Para dar de alta un nuevo programa.

Cuando las instituciones o diversos departamentos de la Facultad de Contaduría y Administración y de la UNAM requieran de servidores sociales se deberá realizar el siguiente trámite:

- I. Se deberá llenar el formato de alta la institución y dirigirla al Responsable del servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración; esta contendrá:
 - a) Asignación del nombre del programa.
 - b) Especificar que actividades se van a realizar.
 - c) El objetivo y metas que pretende dicho programa.
 - d) Abrir 5 plazas (mínimo), repartidas entre las 3 carreras que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración.
 - e) Especificar el perfil del servidor social.
 - f) Y deberá venir firmada por la persona que se hará responsable del programa, junto con su nombre, cargo.
- II. Al traer la carta, se revisará para ser aceptada o rechazada por DGOSE.
- III. Se enviará a DGOSE para su aprobación
- IV. Si no es aceptada, se les notificará a los solicitantes de los programas y se archivará en "Programas Rechazados".
- V. Si es aceptado se les dará la notificación de su aceptación así como el nombre y clave de su programa.
- VI. Al asignarle clave, DGOSE se quedará con un formato y devolverán 2, uno para el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración y otro para la institución.
- VII. Los nuevos programas con clave se archivarán, en el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración se ingresará al catálogo correspondiente y el de la institución en el catálogo para responsables.
- VIII. Terminando el trámite, ya podrán recibirse alumnos que quieran hacer su servicio social en dicho programa.

Requisitos para tramitar el apoyo económico en el servicio social:

La DGOSE convoca a escuelas facultades y dependencias para que presenten su solicitud. Integra las diversas solicitudes y envía a la Sedesol la solicitud de inversión. Una vez obtenida la autorización, integra y envía la documentación respectiva. La Sedesol tramita liberación de recursos a la TESOFE. Una vez liberados los recursos, la Dirección General de Finanzas de la UNAM procede a entregar los cheques a los prestadores beneficiados.

La solicitud y tramitación de becas está a cargo de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. Se tramitan en dos periodos fiscales. Los recursos se

dirigen principalmente a programas en comunidades rurales, comunidades urbano marginadas y de investigación con impacto social.

Criterios para la tramitación de apoyos económicos del servicio social:

Las dependencias que reciben mayor número de becas son las que:

- a) Posean programas que beneficien a comunidades rurales, comunidades urbano marginadas y de investigación con impacto social (30% de becas pueden ser de los programas académicos y de atención a la comunidad estudiantil).
- b) Informen con oportunidad a las Unidades Académicas y de Investigación sobre los periodos de inscripción y criterios para el otorgamiento de becas. Cuenten con programas de servicio social estables y predecibles.
- c) Posean periodos de inscripción a prestadores de servicio social que coincidan con los periodos de tramitación de becas.
- d) Los prestadores de servicio social deberán cubrir los siguientes requisitos: Ser estudiantes de la UNAM.
- e) Contar con el 70% de créditos o los autorizados por los Consejos Técnicos de facultades y escuelas.
- f) Estar realizando su servicio social en el momento de la solicitud de la beca.
Se autorizará una segunda beca en los casos en que el servicio social sea de un año reglamentado por Consejo Técnico.
Podrán tramitarse complementos de beca para estudiantes que reciban algún apoyo económicos distinto al de la Sedesol.

Políticas del servicio social en la FCA:

- Nos regiremos de forma Institucional, esto es que seguiremos los lineamientos de la DGOSE y leyes relativas al servicio social en México.
- Cuando se presenten situaciones aisladas, se estudiará la situación buscando un marco de referencia legal que sustente nuestra actuación; dichas situaciones siempre serán analizadas por el responsable del departamento y será el quién tome la decisión apoyado en la legislación vigente.

Normas del servicio social en la FCA:

- El horario será corrido de 9:00 a 20:00 horas de lunes a viernes.
- No existe la retroactividad del servicio social por artículo 91 ni en trámite normal.
- Cuando el alumno no cumple con el porcentaje de créditos requerido (50% como mínimo para FCA, 60% UNAM y 70% externo) se procederá a la autorización de su servicio en forma especial si ha obtenido un promedio mínimo de 9 y no ha presentado exámenes extraordinarios.
- No se aceptan firmas en copia en ningún documento.

V. METODOLOGÍA

La investigación preliminar concebida como el acercamiento inicial con la realidad de la organización, objeto de estudio, fue basada fundamentalmente en la observación y en la revisión de algunos documentos que pudieran servir de base para dicha investigación.

Durante la investigación preliminar fue posible percatarse de las deficiencias y de las carencias más importantes que hay en el Departamento de Servicio Social, la experiencia misma de formar parte del personal del departamento que me ocupa ha brindado los elementos para establecer juicios sobre su funcionamiento. Es importante señalar que esta visión fue posible gracias a que el departamento es pequeño, no obstante, a que su funcionamiento es muy complejo.

Las técnicas de recopilación de datos empleadas fueron la investigación documental y la observación.

Los datos obtenidos a través de las técnicas mencionadas fueron sometidos a un proceso de clasificación en el que fundamentalmente se conformaron tres grandes rubros, los cuales fueron:

- Antecedentes
- Marco Legal
- Situación Actual

El factor a describir o analizar es el Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los procedimientos para el análisis son los elementos documentales obtenidos mediante fuentes internas y externas:

Fuentes internas: se cuenta con algunos elementos documentales algunos de ellos de investigaciones anteriores realizadas a las facultades de la universidad y algunos otras herramientas de trabajo que se manejan a manera de control interno.

Fuentes externas: entre estas gamas de fuentes de información fundamentalmente se cuenta con las de carácter normativo, constituidas por aquellas que determinan los criterios de aplicación general y de carácter jurídico a los que debe ajustarse la organización y funcionamiento del departamento; de igual manera se maneja material de apoyo conformado por ediciones de la UNAM y por algunos textos de carácter administrativo.

Metodología Administrativa: la utilización de la Matriz OAFD, como análisis diagnóstico de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades, con el objetivo de crear una propuesta de mejora en el departamento de servicio social.

VI. CONCLUSIONES

Es necesario que el departamento de servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración tenga la correcta difusión dentro de la misma para que el conocimiento de los alumnos pueda facilitar el trámite y a su vez el trabajo del departamento.

De acuerdo a las investigaciones realizadas y a la observación de los hechos dentro del departamento de servicio social he llegado a las siguientes conclusiones:

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL

	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Excelentes relaciones hacia las diversas dependencias de la UNAM así como con organismos gubernamentales. 2.Sistema de control interno del departamento. 3.Apego a la legislación vigente 4.Disposición para servir del personal del área. 5.Preparación de los servidores del área. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de personal administrativo y de tiempo completo, mobiliario equipo de oficina y equipo de cómputo. 2.Desconocimiento y falta de seguimiento por parte del personal de servicio social. 3.Falta de organización del archivo (1970). 4.Extravío ocasional de expedientes. 5.Exceso de expedientes con una antigüedad de más de dos años así como documentación incompleta en expedientes anteriores a julio de 1998. 6.Falta de comunicación interna procedimientos, políticas, metas y objetivos. 7.Trámites inconclusos e información errónea. 8.Resistencia al cambio, por parte de los responsables de los programas y servidores. 9.Se infringe la legislación y reglamento interno. 10.Ausencia de programas de cómputo. 11.Desorganización del departamento de servicio social.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Existencia de un programa de informática, desarrollado por la DGOSE. 2.Posibilidades de difundir el trabajo y lineamientos del departamento de servicio social. 	<p>FORTALEZAS – OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de trámites por medio de la automatización de sistemas del servicio social (O1, F1, F2, F3, F5) • Hacer un boletín bimensual del departamento del servicio social (O2, F1, F4) <p>Fomentar programas de servicio social en las ramas y modalidades que se consideren prioritarias para las necesidades del país (O2, F1, F3).</p>	<p>DEBILIDADES – OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar un programa de capacitación hacia las personas que laboran dentro del departamento para lograr una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo (O1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10)

AMENAZAS:	<u>FORTALEZAS – AMENAZAS</u>	<u>DEBILIDADES – AMENAZAS</u>
<p>1.El prestador de servicio toma mucho tiempo para concluir sus trámites.</p> <p>2.Tardanza en la expedición de documentos o recolección de formas y sellos en las instituciones receptoras de servicio social.</p> <p>3.Excesiva carga de trabajo en la DGOSE.</p> <p>4.Falta de comunicación con los responsables del servicio social.</p> <p>5.Falta de conocimiento y difusión del departamento de servicio social.</p> <p>6.La constante rotación de personal administrativo y servidores sociales.</p> <p>7.La delegación de autoridad que es otorgada al personal que colabora en el Departamento de Servicio Social (empleados y servidores sociales) debe ser respetada con el propósito de transmitir seguridad y autoridad a los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar periodos de inscripción: enero-febrero y junio-julio (A1, A2, F1, F2, F3) • Registrar la liberación del servicio social por art. 91 ante la DGOSE e impulsar la supervisión y evaluación del servicio social (A3, A5, F1, F3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un instructivo de servicio social para el llenado de documentación por parte de las instituciones receptoras (A1, A2, D2, D7, D8, D9) • Elaborar un instructivo interno de servicio social (A1, A5, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9)

ANÁLISIS DE LAS OPCIONES

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> O1, F1, F2, F3, F5 	Simplificación de trámites por medio de la automatización de sistemas del servicio social	Eficienciar y condensar toda la información que se maneja así como contar con mayor espacio y rapidez en los trámites quedando así únicamente con el soporte automatizado.
<ul style="list-style-type: none"> O2, F1, F4 	Hacer un boletín bimensual del departamento de servicio social	Lograr la difusión y conocimiento del departamento y sus funciones facilitando el trámite a los alumnos y el trabajo del departamento.
<ul style="list-style-type: none"> O2, F1, F3 	Fomentar programas de servicio social en las ramas y modalidades que se consideren prioritarias para las necesidades del país	Que se oriente adecuadamente a los alumnos en el ejercicio de su profesión respondiendo al espíritu del servicio social de acercar los beneficios de la cultura a los sectores más desprotegidos.
<ul style="list-style-type: none"> A1, A2, F1, F2, F3 	Implantar periodos de inscripción, enero-febrero y junio-julio	Lograr que exista una mejor planeación y coordinación en materia de control, evaluación y supervisión del servicio social.
<ul style="list-style-type: none"> A3, A5, F1, F3 	Registrar la liberación del servicio social por art. 91 ante la DGOSE e impulsar la supervisión y evaluación del servicio social	Que exista congruencia y concordancia de las atribuciones de la facultad con la DGOSE así como la aprobación, promoción, supervisión y evaluación de los programas de servicio social.
<ul style="list-style-type: none"> O1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10 	Preparar un programa de capacitación hacia las personas que laboran dentro del departamento para lograr una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo	Que el departamento cuente con personal capacitado para proporcionar una mejor atención a los usuarios así como resolver de manera inmediata los problemas que pudieran presentarse y a su vez que esto sea un motivador para que la organización crezca de manera adecuada.
<ul style="list-style-type: none"> A1, A2, D2, D7, D8, D9 	Elaborar un instructivo de servicio social para el llenado de documentación por parte de las instituciones receptoras	Lograr la estandarización de la información y el mantenimiento de su consistencia, eficientando y facilitando la realización de los trámites tanto para el departamento como para las instituciones receptoras.
<ul style="list-style-type: none"> A1, A5, A6, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 	Elaborar un instructivo interno de servicio social	Lograr que exista un adecuado control interno y homogeneización dentro del departamento así como mejorar el servicio que se da a los usuarios.

PROGRAMA DE ACCIÓN

TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPOS	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
Simplificación de trámites por medio de la automatización de sistemas del servicio social.	El encargado de departamento de servicio social.	En un lapso de seis meses aproximadamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo de tiempo completo - Computadoras
Hacer un boletín bimensual de departamento de servicio social.	El encargado de departamento de servicio social.	En los primeros cinco días de cada dos meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo de tiempo completo - Servidores sociales - Apoyo de las autoridades de la facultad - Computadoras
Fomentar programas de servicio social en las ramas y modalidades que se consideren prioritarias para las necesidades del país.	Todo el personal que integre departamento de servicio social.	Durante todo el tiempo de inscripciones de servicio social.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo de tiempo completo - El encargado de servicio social - Servidores sociales - Equipos de cómputo
Implantar periodos de inscripción: enero-febrero y junio-julio.	El encargado de departamento de servicio social.	En los meses de enero-febrero y junio-julio.	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de departamento de servicio social - Personal administrativo - Equipo de cómputo

<p>Registrar la liberación del servicio social por art. 91 ante la DGOSE e impulsar la supervisión y evaluación del servicio social.</p>	<p>El encargado de departamento de servicio social.</p>	<p>de de Todo el tiempo en que se realicen dichas actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal del departamento - Equipo de cómputo - Apoyo de las autoridades de la facultad
<p>Preparar un programa de capacitación hacia las personas que laboran dentro del departamento para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su trabajo.</p>	<p>El encargado de departamento de servicio social.</p>	<p>de de En el momento que ingresen o se incorporen al departamento de servicio social, y no tomando más de cinco días,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitador - Personal administrativo de - Equipos de cómputo - Apoyo de las autoridades de la facultad
<p>Elaborar un instructivo de servicio social para el llenado de documentación por parte de las instituciones receptoras.</p>	<p>El encargado de departamento de servicio social.</p>	<p>de de Durante todo el tiempo de inscripciones principalmente, aunque se puede realizar en todo momento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo - Personal de la DGOSE - Equipo de cómputo - Apoyo de las autoridades de la facultad - Apoyo de autoridades externas (instituciones receptoras)
<p>Elaborar un instructivo interno de servicio social.</p>	<p>El encargado de departamento de servicio social.</p>	<p>de de Durante todo el tiempo, se necesita estar actualizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de servicio social - Personal administrativo de - Equipos de cómputo - Apoyo de las autoridades de la facultad

BIBLIOGRAFÍA

ABELL D.F./ HAMMOND J.S.. Planeación Estratégica de Mercado. Problemas y Enfoques Analíticos. México 1989.

ACLE Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control de Calidad. Grijalvo, México 1989.

ANSOFF H. I. / DECLERCK R.P./ HAYES R.L.. El Planteamiento Estratégico. Trillas, abril 1983.

ANUIES. Manual de Planeación de Educación Superior. México, 1989.

CARRANZA Palacios Antonio. Administración: Un Enfoque Integral. Limusa, México 1986.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. Quinta edición. Mc Graw Hill, 1999.

DRUCKER Peter. Dirección por Excepción. CECSA, México 1985.

ESTRADA Palero Jorge. Administración Estratégica "Diplomado en Extensión Universitaria". Universidad de Guanajuato, marzo 1995.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Prentice Hall.

GÓMEZ Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ava. Edición. Mc Graw Hill, 1997.

HAMERMESH G. Richard. Planeación Estratégica. Limusa, México 1990.

HAMPTON David. Administración. Mc Graw Hill, México 1985.

HELLRIEGEL Don, SLOCOM John W. Administración. Séptima edición. International Thomson Editores, 1998.

HOFER Charles y SHENDEL Dan. Planeación Estratégica; Conceptos Básicos. Norma, México 1985.

KENNETH Albert. Manual de Administración Estratégica. Mc Graw Hill, México 1985.

KOONTZ / O'DONNELL. Administración. Mc Graw Hill, México 1985

KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. Onceava edición. Mc Graw Hill, 1998.

MAKRIDAKIS Spyros G. Pronósticos: Estrategia y Planificación para el Siglo XXI. Díaz de Santos, Madrid España 1993.

REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas. Décimosegunda reimpresión. Limusa, 1973.

SACHSE Matthias. Planeación Estratégica en Empresas Públicas. Trillas, 1996.

SALIENAVE Paul J. Gerencia y Planeación Estratégica. Norma, México 1985.

STEINER George A.. Planeación Estratégica: lo que todo dorector debe saber. Reimpresión. CECSA, 1993.

TABORGA Torrico H. Concepción y Enfoque de Planeación Universitaria UNAM. Cuadernos de Planeación Universitaria No. 7. 1989.

WENDELL L. French, CECIL H. Bell, Jr.. Desarrollo Organizacional. Quinta edición. Prentice Hall.

Publicaciones UNAM

Legislación Relativa al Servicio Social (Compilación) UNAM: Secretaría de Asuntos Estudiantiles. Programa de Servicio Social Multidisciplinario, 1996.

Programa de Servicio Social Multidisciplinario Unam. Secretaría Auxiliar.

Servicio Social Universitario. Secretaría General Auxiliar. Dirección General de Servicio Social Integral, 1988.

ANEXO 1

Los procedimientos fundamentales que se realizan dentro del departamento de servicio social de la Facultad son los siguientes:

- A) Registro y manejo de programas
- B) Registro de servidores sociales
- C) Entrega de cartas de liberación
- D) Trámite de duplicados de carta de liberación
- E) Cancelación de trámite de registro de servicio social

A) Registro y manejo de programas

El procedimiento de programas inicia en la institución que requiere de servidores sociales y tiene dos variantes. Para dar de alta los programas de servicio social se considera en primer instancia el carácter de la institución receptora, es decir, de la institución que requiere servidores sociales.

Si la institución es catalogada como externa el trámite de alta lo realizara directamente la DGOSE y si la institución es interna el departamento de Servicio Social realiza el siguiente procedimiento:

El personal competente tiene una entrevista con la persona que envía la institución solicitante, en dicha entrevista el personal del departamento le da una breve explicación de los requerimientos con que debe cumplir el programa y le hace entrega de un formato con un instructivo anexo, el formato que se menciona servirá para precisar los datos e información concerniente al programa que se desea dar de alta. Entre estos datos se encuentran los siguientes:

- Nombre del programa de servicio social
- Objetivo del programa, dirigido principalmente a atender situaciones prioritarias del país
- Metas a alcanzar a través de las actividades del programa de Servicio Social
- Actividades que desarrollará el prestador por perfil profesional solicitado
- Apoyos que se brindarán al prestador (académicos, económicos y prestaciones)
- Horario, fechas de inicio y término del programa de servicio social
- Datos generales de la institución dependencia, responsable administrativo y coordinador del programa

La institución solicitante se encargará de realizar el llenado del formato y una vez concluida esta tarea regresará al departamento con el fin de que la persona asignada proceda a evaluar el programa por medio de la información contenida en el formato; en el caso de que se encontrasen deficiencias en este sentido se le indicará al representante de la institución las medidas correctivas necesarias.

Una vez que los programas han sido corregidos y aprobados se procederá a enviarlos a DGOSE, en donde serán sometidos a una nueva revisión y evaluación; cabe mencionar que la periodicidad con que los programas son enviados depende de la demanda que halla en cuanto a dar programas de alta.

En Dirección General todos los programas, tanto internos como externos, son sometidos a una evaluación con el fin de verificar que los programas sean adecuados al perfil académico de los servidores que solicitan, de igual forma deben contemplar los siguientes objetivos:

- Promover la aplicación de conocimientos y habilidades de los estudiantes ofreciendo la oportunidad de conocer la realidad a través de la realización de actividades de interés y beneficio social.
- Contribuir al mejoramiento cultural y social de la población, permitiendo a los pasantes participar activamente en la atención de situaciones prioritarias del país, sobre todo las dirigidas a elevar el bienestar de la población

Dirección General se encarga de comunicar a las instituciones receptoras en 15 días hábiles a partir de la recepción del programa, si este ha sido autorizado o no. De ser autorizado el registro del programa tendrá una vigencia máxima al 31 de diciembre del año en curso.

Una persona deberá estar en contacto con la DGOSE para saber el momento en el que ha terminado la evaluación cuando esto sucede dicha persona acude a Dirección General para recibir una copia de los programas aceptados y una lista de los programas internos que fueron rechazados.

Posteriormente, por una parte, se procede a realizar una última evaluación de los programas para que el personal capacitado del departamento de la última palabra si el programa es aceptado o no; una vez terminada esta última evaluación, se clasifican los programas en función de las instituciones a las que pertenecen, con el fin de insertarlos o anexarlos en los catálogos correspondientes.

Por otra parte se procede a notificar a las unidades o instituciones de carácter interno cuyos programas fueron rechazados, esto con el fin de colaborar dichas unidades para de esa forma lograr el perfeccionamiento de sus programas rechazados y así obtener su aprobación

Cuando los programas han sido aprobados se crean ciertos compromisos y derechos entre las instituciones receptoras y los servidores sociales, entre ellos se mencionan los siguientes:

Requisitos generales

Para iniciar la prestación del servicio social es necesario que los estudiantes:

- Cubran un mínimo del 70% de su carrera o los autorizados por el Consejo Técnico correspondiente.
- Obtengan la autorización de su plantel y sean registrados ante la DGOSE.

Con relación a la duración, el servicio social deberá:

- Realizarse en un tiempo no menor a 6 meses ni mayor a 2 años y cubrir 480 horas como mínimo. En algunas carreras, los consejos técnicos han establecido un mayor número de horas, extendiéndose la presentación a un año como mínimo.
- Ser continuo, a fin de lograr los objetivos planteados en el programa. Se entenderá que existe discontinuidad cuando sin causa justificada se interrumpa la presentación por más de 18 días durante 6 meses o 5 días consecutivos.

En este caso, los consejos técnicos de escuelas y facultades o la instancia en la cual deleguen esta función, determinarán si se toman en cuenta o no las actividades realizadas por el prestado antes de la interrupción.

B) Registro de servidores sociales

Este procedimiento inicia cuando el alumno desea iniciar su servicio social y se presenta en tres modalidades:

- Servicio social común
- Art. 91

Para la primer modalidad que es la del servicio social normal es necesario que el alumno acuda al departamento a verificar cuales son los programas que se tienen registrados, lo cual se da de la siguiente manera

Consulta de catálogos.

- Cuando llega un alumno de la Facultad de Contaduría y Administración solicitando información para realizar su servicio social:
- Se le explica la existencia de catálogos donde se encuentran todos los programas vigentes y datos de alta para realizar su servicio.
- Son catálogos: 0 1.FCA, 02.UNAM, 03 externos (que son diferentes instituciones, como dependencias de gobierno, asociaciones y sociedades civiles, instituciones de asistencia privada, organismos descentralizados, etc.)
- El alumno solicita el catálogo de su interés, proporcionando una credencial con fotografía vigente.
- Los catálogos deben ser vistos uno por uno de acuerdo al interés personal; éstos son sólo para consulta y no pueden ser llevados fuera del área del Departamento de Servicio Social.

La modalidad de Art. 91 consiste en que los alumnos liberen su servicio social trabajando durante un año para una institución gubernamental.

En las dos modalidades mencionadas el registro de alumnos se realiza de la misma manera la variante entre ambas modalidades, además de su duración, son los requisitos.

Cuando los alumnos han reunido los requisitos mencionados se procede a su registro el cual inicia con la entrega de documentos procedimiento que se detalla a continuación.

Entrega de documentos para dar de alta el servicio social

1. Al entregar el alumno los documentos requeridos (explicados anteriormente) se verificará en la computadora o en el catálogo respectivo la existencia del programa. Si el trámite se está realizando por medios manuales se requiere que sea verificado el cupo del programa.
2. Se verificarán los datos del alumno, del programa y se cotejarán las firmas del responsable y que la carta de aceptación venga dirigida al coordinador del departamento del servicio social y deberá contener fecha reciente, o menos de tres semanas de retraso, solicitud debidamente requisitada y cubierto el porcentaje de créditos requeridos.
3. Se revisan las fechas de inicio y término corroborando que la fecha de inicio sea posterior a la fecha de registro, esto con el fin de cumplir la consigna de la no-retroactividad del servicio social, es decir, que los alumnos no inicien su servicio social antes de que sean registrados en el departamento de la Facultad.

Si alguno de los requisitos no estuviera cubierto, será imposible recibir la documentación hasta que se cumpla con todo lo solicitado; cuando los requisitos y la documentación estén completos se procederá a su registro.

El primer paso del registro es tomar un juego de cartillas para que sean entregados al alumno (amarillos para servicio social interno, azul para el servicio social externo y artículo 91).

El segundo paso es anotar al alumno en la libreta de registros del año correspondiente, en la que debe especificarse el número de registro de la Facultad de Contaduría y Administración, el cual es el número progresivo que corresponde al alumno, así mismo debe anotarse el nombre del alumno iniciando por el apellido paterno, el número de cuenta del mismo, la licenciatura que cursa, el último semestre que concluyó, el lugar en el que prestará su servicio social, la rúbrica de la persona que esta realizando el trámite, la duración del servicio (480 horas o un año por artículo 91), y por último la clave del programa en el que efectuará su servicio social.

La persona que registrará al servidor social, en el extremo superior derecho de la hoja de registro o solicitud de inicio deberá anotar el sistema de estudios (escolarizado o sistema de Universidad abierta), el registro de la Facultad de Contaduría y Administración y el número de la cartilla, el cual es el número que corresponde a las cartillas que serán entregadas al alumno, abrirá el expediente del servidor social, anotando en la pestaña de un folder el nombre del prestador del servicio social y colocando ahí sus documentos.

El expediente del servidor se archiva en la gaveta de "Alta de Registros", por orden alfabético, para que posteriormente se dé de alta en la computadora.

El departamento le entregará al servidor un juego de cuatro cartillas y se le explicará la forma de su llenado, el cual tendrá que ser a máquina, sin abreviaturas, tachaduras, enmendaduras, sin corrector, sin borrones; al frente llevará: el nombre del prestador del servicio social, número de cuenta, licenciatura, créditos cubiertos, edad, dirección y nombre del responsable del departamento del servicio social de la Facultad, la firma del servidor social y cuatro fotografías tamaño infantil iguales, al reverso llenará con el nombre y clave del programa, dirección, institución responsable, coordinador directo y en observaciones el horario (días y hora de entrada y salida) con la firma del responsable del programa. Las cuatro cartillas deberán ser llenadas de la misma forma.

Así mismo se le explicará que las cartillas deberán ser devueltas al Departamento de Servicio Social a más tardar en 3 días hábiles.

Posteriormente le dará de alta en la computadora ingresando todos los datos del prestador de servicio social verificando que su estado sea "en trámite" y una vez hecho esto se traspasa su expediente a la gaveta de "Trámite", colocándolo en orden alfabético.

El trámite de registro concluye cuando el alumno entrega sus cartillas, tal como sigue:

Entrega de tarjetones o cartillas

1. Transcurridos los tres días hábiles el alumno deberá entregar las 4 cartillas con la información requerida
2. Se sacará su expediente del archivero y se cotejara que sus datos coincidan.
3. De haber un error, las cartillas serán cancelados en la libreta de registros y en la computadora y se archivarán.
4. Se deberán indicar los motivos de la cancelación y anotar en observaciones en la libreta y computadora la razón de esta cancelación (quedará suspendido el trámite del alumno).
5. Si están correctos los datos, se le pedirá al alumno que recoja las cartillas en 10 días hábiles. Las cartillas son colocadas en un anaquel para que posteriormente sea firmados por el coordinador del área y sean selladas.

Una vez que las cartillas sean firmadas y selladas se asignará a una persona para que ésta los lleve a la DGOSE; antes de que las cartillas sean llevadas se elabora una lista de las mismas, esto con el fin de tener un control evitando el extravío de cartillas.

Transcurridos 15 días a más tardar se envía a la DGOSE a una persona que recoja las cartillas, una vez que estos llegan al departamento en principio se cotejan con la lista elaborada previamente, y después se verifica que las cartillas hallan sido sellados por la DGOSE, en tal caso salvo error habrán llegado únicamente tres cartillas de las cuales dos serán entregados al alumno y el restante se quedará archivado en el departamento.

Una vez que las cartillas han sido verificadas se sacan de la gaveta de "Trámite" los expedientes que correspondan a las cartillas que llegaron de Dirección General,

cuando las cartillas fueron selladas por la misma se procede a engrapar las dos cartillas que serán entregadas al alumno, la cartilla que dice "Alumno" y el que dice "Institución", junto con su historial y se archivan los tres documentos de manera que estén listos cuando el alumno llegue a recogerlas; La cartilla que corresponde a la Escuela o Facultad se anexará al expediente del alumno, para después archivar dicho expediente en la gaveta de "Espera" y cambiar en la base de datos el estado del servidor de "Trámite" a "Espera". Cabe mencionar que la gaveta de "Espera" esta subdividida en meses, los expedientes se archivan en orden alfabético dentro del mes que corresponde a su fecha de liberación.

En el caso de que las cartillas no hayan sido selladas por la DGOSE deberá verificarse si fue por error o porque tenían alguna deficiencia, en el caso de que haya sido por alguna deficiencia o error en las cartillas se deberá llamar al alumno para que acuda al departamento y se le indique su error y lo subsane

Cuando el alumno acude a recoger sus cartillas y éstas fueron aceptadas, se le entregan las dos que le corresponden y se le indica que deberá presentarse en el departamento al mes siguiente al de su liberación, es decir, a la que señala su fecha de término.

Si a pesar de todos los controles y requisitos hay algún detalle que haya sido pasado por alto, el expediente se archivará en la sección "Problemas" de la gaveta 'En Trámite' y se le notificará por teléfono al alumno para que acuda al departamento de Servicio Social a fin de dar solución a sus errores.

C) Entrega de cartas de liberación

Requisitos para liberar el servicio

- Alumnos que realizaron su servicio en la Facultad de Contaduría y Administración en la UNAM:
 - Transcurrido los 6 meses de servicio, deben acudir al Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración para solicitar un formato de carta de término.
 - El formato debe ser llenado a máquina, con todos los requisitos que se solicitan:
 - Dirigido al coordinador del área.
 - Nombre, número de cuenta y licenciatura del alumno.
 - Nombre y clave del programa.
 - Notificación que ha cubierto las 480 horas satisfactoriamente.
 - Período en el que el alumno cubrió el servicio social.
 - Descripción de las actividades realizadas por el alumno en el período en que realizó su servicio social.
 - Nombre, cargo y firma del coordinador directo.
 - Nombre, cargo y firma del responsable administrativo.
 - Fecha en la que se emitió dicho documento.

NOTA: este documento se emitirá con copia para la subdirección de servicio social de la DGOSE y para el alumno.

En el caso de adjunto traer aparte una carta donde se desglosen las actividades, el horario y grupos en que se apoya al profesor. Su carta de término debe firmarla el coordinador de la materia y el profesor.

- Deberá traer su control de horas, el cual es una hoja tabular que indica la fecha de asistencia, hora de entrada, salida y horas acumuladas, junto con el nombre del alumno y firmados (en original) por el responsable. Dicho control deberá llevarse bajo el formato que proporciona el mismo departamento

En todos los documentos mencionados las firmas de los responsables deberán ser originales y corresponder con las que aparecen en la cartilla del alumno.

- Alumnos que realizaron su servicio en dependencias de gobierno:
 - Deberán contar con tres documentos
 - Carta de término
 - Control de horas
 - Carta de descripción de actividades o reporte de actividades mensual
- Los tres documentos tendrán un formato libre pero deberán contener de manera indispensable los siguientes datos:
 1. Carta de término
 - a) Deberá ser en hoja membreteada de la Institución donde hizo su servicio; dirigida al coordinador del área de servicio social de la Facultad de Contaduría y Administración conteniendo:
 - Nombre del alumno,
 - Número de cuenta y licenciatura.
 - Nombre y clave del programa.
 - Notificación de que ha cumplido con las 480 horas.
 - Nombre y firma del responsable del programa que aparece en la cartilla del alumno.
 - b) Reporte de actividades, mensual firmado por el responsable del programa.
 - c) Control de horas firmado por el responsable del programa.

- Alumnos que liberaron su servicio social por artículo 91:

- a) Transcurrido el año, posterior al día que se dio de alta:
 - Traerá la constancia de empleo expedida por el área de personal o de Recursos Humanos de la Institución, así como último talón de pago.
Cuando los servidores han cubierto esos requisitos se procede al procedimiento de entrega de la carta de liberación tal y como sigue:
- I. Las cartas de liberación llegan un mes después del mes en que el alumno terminó el servicio social.
- II. Al solicitar su carta deberá mostrar sus documentos, si está su carta se le pedirá que lea y verifique sus datos.

- III. Si no son correctos los datos, indicará cuales son los correctos y se mandará hacer un duplicado que tardará de 10 a 15 días hábiles.
- IV. Si sus datos son correctos y sus documentos cubren los requisitos se enviara la Carta de Liberación aunada con los documentos solicitados para que el Responsable del Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración la firme.
- V. Una vez que la carta ha sido firmada se entregará la carta original con un sobre al alumno y opcionalmente una copia que deberá firmar de recibida, con sus respectivos sellos, fechas y las rúbricas de la persona que entregue la carta.
- VI. Se conservará la carta de término, el reporte de actividades, control de horas, solicitud, copia de la carta de liberación y la cartilla que corresponda a la Facultad.
- VII. Dichos documentos se engraparán y almacenarán temporalmente para realizar la estadística semanal.
- VIII. Se buscará en el registro de cartas de liberación del año en curso, donde vienen relacionados los alumnos que liberan mes con mes y a los cuales se les envió carta, para que sea eliminado de la lista como comprobante de que ya recogió su carta.

Estadística

- I. El Departamento de Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración, llevará a cabo una estadística semanal sobre las personas que reciben su carta de liberación. Dichas cartas y documentación del alumno que ya liberó su servicio, son divididas según:
 - a) La carrera: Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Informática.
 - b) El lugar donde realizó su servicio social.
 - c) También se tomarán en cuenta los duplicados sin hacer distinción de carrera o lugar de realización del servicio.

I. Realizada la división de documentos se hace el conteo y se tabula en hoja:

	F. C. A.	UNAM	EXTERNO	TOTAL	DUPLICADO	TOTAL
L. C.						
L. A.						
L. I.						

- II. Teniendo vaciada la información en las hojas tabulares, se procederá a capturar en la computadora y posteriormente se archivarán en el año correspondiente según su número de registro de la Facultad de Contaduría y Administración que viene en el extremo superior derecho de la solicitud del alumno, trámite de duplicados de carta de liberación y cancelación de trámite de registro

D) Trámite de duplicado de carta de liberación de servicio social

- I. Se realiza una solicitud de duplicado en caso de que la carta de liberación haya llegado con error o en el caso de que el alumno extravié su original
En el primer caso, es decir, si sus datos no son correctos, sin que el alumno halla incurrido en error, se procederá a la solicitud de un duplicado con carácter de corrección, o a una solicitud con carácter de "cambio de responsable", en el caso de que la persona a la que viene dirigida la carta ya no este fungiendo como Responsable del Departamento de Servicio Social.
Para este procedimiento deberá llenarse el formato de Duplicado señalando el carácter del trámite.
- II. Posteriormente se depositará en la carpeta de RELACIONAR con una nota que indique que es lo que se debe corregir, para que en una hoja tabular se relacione indicando la corrección en el cuadro correspondiente que dice: "Debe decir", para que se proceda a hacer la corrección.
Los documentos requeridos para la liberación se deben conservar en el departamento.
El alumno deberá recoger su carta en 15 días hábiles después de la solicitud de corrección.
Se solicitará duplicado, cuando el alumno haya extraviado su carta si así lo pide; en este caso:
Se le darán dos formatos de solicitud de expedición de duplicado de la carta única para que los llene en el momento de la requisición con los datos que le piden, los más exactos que se puedan.
 - a) De los dos formatos uno será para el alumno y otro para la oficina, ya que en una parte de la solicitud deberá llenarse con los datos que se tengan en el expediente del alumno que esta archivado por año y letra.
 - b) Si el alumno realizó el servicio antes de 1987, su carta será realizada a máquina por la Secretaria del Departamento del Servicio Social y se entregará en 5 días hábiles.
 - c) Si el alumno realizó su servicio después de 1987, su carta se elaborará por DGOSE y se entregará de 10 a 15 días hábiles.

Archivo de expedientes

- I. Cuando ya se cumplieron todos los requisitos de registro.
 - a) Tramite y liberación de carta, el expediente se quedará en el archivo conteniendo:
 - ◆ Hoja de inicio
 - ◆ Cartilla de servicio social
 - ◆ Carta de aceptación
 - ◆ Carta de término
 - ◆ Carta de liberación (copia)
 - ◆ Registro de horas
 - ◆ Registro de reporte de actividades
 - a) Servicio liberado por Artículo 91:
 - ◆ Hoja de inicio
 - ◆ Cartilla de servicio social

- ◆ Constancia de trabajo (fecha) y constancia con fecha de un año después de la primera carta
- ◆ Talones de pago
- ◆ Copia de la carta de liberación

- a) Copia de duplicado de la carta de liberación cuando sea el caso.
- b) Expedientes cancelados

I. Antes de archivar se hace la estadística y se cambia el estado de ESPERA a LIBERACIÓN en la computadora.

II. Al momento de archivar el expediente, se buscará a la persona por el año en que realizó su servicio y se introducirán sus documentos en la carpeta de expedientes del año que le corresponda.

El servicio social debe realizarse en un tiempo no menor a 6 meses ni mayor a 2 años y cubrir 480 horas como mínimo; también deberá ser continuo a fin de lograr los objetivos planteados en el programa.

En cuanto a las condiciones institucionales para la realización del servicio social, los programas deben:

- ◆ Encontrarse ya en operación y contar con la infraestructura necesaria para su ejecución.
- ◆ Ser propuestas elaboradas con objetivos y metas definidos claramente.
- ◆ Ser diseñados de tal forma que los prestadores apliquen sus conocimientos profesionales, esto es, las actividades que se propongan deben ser acordes al perfil profesional solicitado.
- ◆ Contar con un coordinador directo del programa, con capacidad de dirigir, coordinar, asesorar y supervisar las actividades de los prestadores.
- ◆ Determinar el número específico de prestadores que cada coordinador pueda manejar óptimamente, de acuerdo a la naturaleza del programa.
- ◆ Garantizar que los prestadores cuenten con un espacio físico adecuado para su actividad, con buenas condiciones higiénicas y de seguridad, así como el material e información necesarios para el buen desempeño de sus funciones.
- ◆ Dar los apoyos que requieran los prestadores de acuerdo a la naturaleza de las actividades a desarrollar.

En cuanto a la relación institucional el servicio social no creará derechos ni obligaciones de tipo laboral.

E) Cancelación del trámite de registro de servicio social.

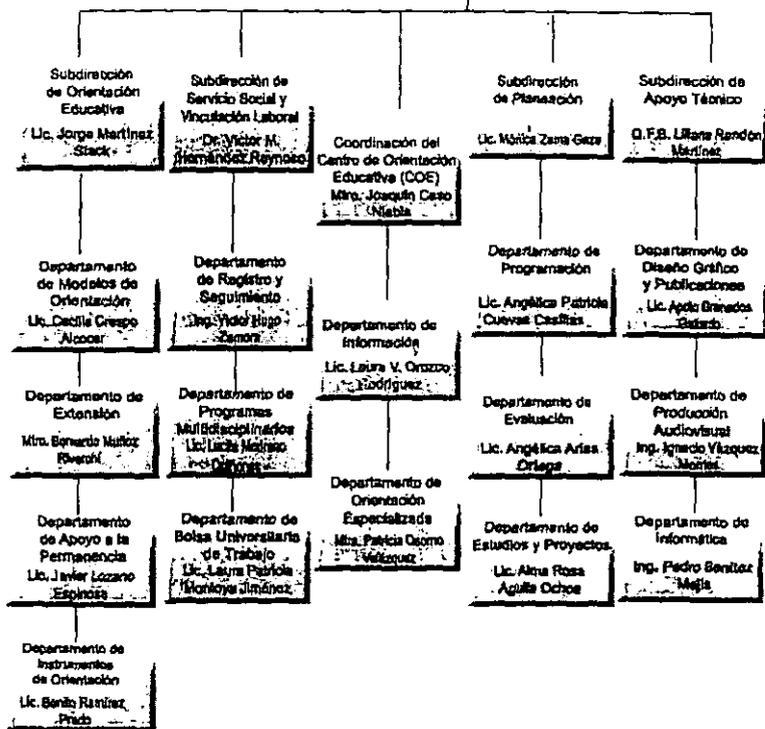
Los prestadores de servicio social serán dados de baja cuando:

- ◆ No cumplan con los reglamentos vigentes de la UNAM.
- ◆ Actúen fraudulentamente o carentes de ética.
- ◆ No cumplan con la entrega de los informes solicitados por su plantel.
- ◆ Se ausenten de la institución receptora por más de 5 días hábiles consecutivos sin causa justificada o acumulen 18 días hábiles en 6 meses sin justificación.
- ◆ Cuando no concluyan su trámite de registro

ANEXO 2

Dirección General

Dra. Ms. Elisa Ceña Barragán



ANEXO 3

REGLAMENTO GENERAL DEL SERVICIO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 1. - El presente reglamento establece las bases y fija los lineamientos para la prestación del servicio social de los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México y de las escuelas incorporadas, de conformidad con los artículos 52 de la Ley Reglamentaria de los artículos 4º. Y 5º. Constitucional y 85 de su Reglamento.

Artículo 2. - El Servicio Social se regulará por los lineamientos generales establecidos en el presente reglamento y por las normas de la legislación universitaria que se señalan a continuación:

- I. Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales;
- II. Reglamento General de Exámenes;
- III. Y los reglamentos internos que para cada Facultad o Escuela dicten los consejos técnicos correspondientes.

Artículo 3. - Se entiende por servicio social universitario la realización obligatoria de actividades temporales que ejecuten los estudiantes de carreras técnicas y profesionales, tendientes a la aplicación de los conocimientos que hayan obtenido y que impliquen el ejercicio de la práctica profesional en beneficio o en interés de la sociedad.

Artículo 4. - El servicio social tiene por objeto:

- I. Extender los beneficios de la ciencia, la técnica y a cultura a la sociedad;
- II. Consolidar la formación académica y capacitación profesional del prestador del servicio social;
- III. Fomentar en el prestador una conciencia de solidaridad con la comunidad a la que pertenece.

Capítulo II

Requisitos y características del servicio social.

Artículo 5. - De conformidad con los artículos 52 y 55 de la Ley Reglamentaria de los artículos 4º. Y 5º. Constitucionales, los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México y los de las escuelas incorporadas deberán prestar su servicio social como requisito previo para la obtención del título profesional.

Artículo 6. - El servicio social deberá prestarse durante un tiempo no menor de 6 meses ni mayor de 2 años y el número de horas que requiera será determinado por las características del programa al que se encuentre adscrito el estudiante, pero en ningún caso será menor de 480 horas. Los consejos técnicos propondrán la forma de cómputo del mínimo de horas en el reglamento interno.

Artículo 7. - El tiempo de a duración de la prestación del servicio social deberá ser continuo a fin de lograr los objetivos señalados en el artículo 4º. De este reglamento. Se entenderá que existe discontinuidad cuando sin causa justificada se interrumpa la

prestación del servicio social por más de 18 días durante 6 meses, o en su caso 5 días seguidos. Los días se entienden como hábiles.

Artículo 8. - Cuando exista discontinuidad en los términos del artículo anterior, el servicio social deberá reiniciarse sin tomarse en cuenta las actividades realizadas antes de la interrupción. Los consejos técnicos de facultades y escuelas determinarán los casos de excepción.

Artículo 9. - Los estudiantes de la institución realizarán su servicio social de acuerdo con los programas unidisciplinarios, interdisciplinarios o multidisciplinarios que respectivamente se aprueben.

Artículo 10. - Para que los estudiantes puedan iniciar la prestación del servicio social es necesario que tengan un mínimo del 70% de créditos de su carrera y el 100% en los casos en que lo ameriten, y que se registren y obtengan la autorización de su plantel respectivo. Las facultades o escuelas, de común acuerdo con la Comisión Coordinadora del Servicio Social, determinarán los casos excepcionales de menor porcentaje de créditos.

Artículo 11. - El servicio social podrá realizarse en todas las áreas profesionales. Sin embargo, los consejos técnicos, la Comisión Coordinadora del Servicio Social y las unidades responsables de cada Facultad o Escuela deberán orientar la prestación del servicio social, hacia las ramas y modalidades de cada profesión que se consideren prioritarias para las necesidades del país.

Artículo 12. - Los programas del servicio social, podrán ser de carácter interno en la Universidad Nacional Autónoma de México y externo en el sector Público y Social.

Artículo 13. - La prestación del servicio social, por ser éste en beneficio de la comunidad, no creará derechos ni obligaciones de tipo laboral.

Artículo 14. - La retribución del servicio social, se apegará a lo dispuesto en la Ley Reglamentaria de los artículos 4º. Y 5º. Constitucionales y su reglamento.

Artículo 15. - Los prestadores de servicio social no tendrán derecho a ayuda económica cuando sean trabajadores y disfruten de licencia con goce de salario para tal efecto.

Capítulo III

De la organización y procedimientos del servicio social universitario.

Artículo 16. - En la organización del servicio social universitario intervendrán:

- I. Los consejos técnicos de las facultades y escuelas;
- II. La Comisión Coordinadora del Servicio Social;
- III. Y las unidades responsables del servicio social en cada una de las facultades y escuelas.

Artículo 17. - Corresponde a los consejos técnicos de las facultades y escuelas:

- I. Establecer las modalidades para el cumplimiento del servicio social en cada una de las facultades y escuelas a través de los respectivos reglamentos internos.
- II. Para proponer programas interdisciplinarios y multidisciplinarios, así como ejercer las demás facultades que deriven del presente reglamento.

Artículo 18. - Las unidades responsables del servicio social de las escuelas y facultades tienen las siguientes funciones y actividades;

- I. Planear los programas de su Facultad o Escuela;
- II. Fijar los criterios para la asignación de prestadores a los programas de servicio social;
- III. Aprobar, promover, supervisar y evaluar la realización de programas de servicio social;
- IV. Controlar la prestación del servicio social de los estudiantes de su Facultad y Escuela y llevar los registros correspondientes;
- V. Extender el certificado de cumplimiento del servicio social de los estudiantes de su Facultad o Escuela o validarlo en su caso.

Artículo 19. - La Comisión Coordinadora del Servicio Social dependerá de la Secretaría de la Rectoría y será presidida por un coordinador nombrado y removido libremente por el Rector.

Artículo 20. - La Comisión Coordinadora del Servicio Social tiene las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar la prestación del servicio social universitario;
- II. Establecer vínculos con el sector público y social con el fin de celebrar convenios para la prestación del servicio social;
- III. Elaborar y proponer programas interdisciplinarios y multidisciplinarios, así como proponer los criterios para la adscripción de los prestadores del Servicio Social a cada programa.
- IV. Mantener relaciones con las unidades responsables del servicio social en las facultades y escuelas para realizar labores conjuntas de planeación, promoción y apoyo del servicio social;
- V. Coordinar, con las unidades responsables del servicio social en las facultades y escuelas, la integración de las brigadas que realizarán los programas multidisciplinarios del servicio social;
- VI. Supervisar y evaluar cuando proceda la realización de los programas multidisciplinarios del servicio social y remitir la información correspondiente a las unidades responsables de las facultades y escuelas para su certificación;
- VII. Determinar y especificar las normas relativas al servicio social que efectúen los estudiantes de las escuelas incorporadas a la Universidad Nacional Autónoma de México, normas cuyo cumplimiento supervisará la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios;
- VIII. Presentar a la Dirección General de Profesiones anualmente los planes y programas del servicio social;
- IX. Los demás que le establezcan en este reglamento.

Artículo 21. - Son obligaciones de los prestadores de servicio social:

- I. Inscribirse en los programas de servicio social previamente aprobados por los órganos competentes. Para tal efecto deberán realizar los trámites administrativos que sean establecidos por su Facultad o Escuela y en su caso por la Comisión Coordinadora del servicio Social.
- II. Realizar las actividades señaladas en el programa al cual estén adscritos,
- III. Informar periódicamente de sus actividades los términos que señale su Facultad o Escuela y en su caso la Comisión Coordinadora del Servicio Social.

Artículo 22. - Los responsables del servicio social en las facultades y escuelas y en su caso la Comisión Coordinadora del servicio social evaluarán la prestación del servicio social por parte de los estudiantes una vez que concluyan su servicio social para comprobar el cumplimiento de las actividades programadas. En caso de ser satisfactoria a la prestación del servicio social, se procederá a certificarlo. En caso contrario indicarán al estudiante las actividades complementarias que estimen convenientes para poder otorgarle la certificación.

Capítulo IV

Del Servicio Social en las Escuelas de Enseñanza Superior con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México.

Artículo 23. - El servicio social que presten los estudiantes de las escuelas con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México, deberán realizarse conforme a las disposiciones que se establecen en el presente reglamento.

Artículo 24. - Las escuelas con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México, deberán contar con un responsable del servicio social, aprobado por la Dirección General de Incorporación y Revalidación de estudios, según normas de la Comisión Coordinadora del Servicio Social. También deberán cumplir con las normas que para cada carrera se aprueben los diferentes órganos competentes de la U.N.A.M.

Artículo 25. - Los responsables del servicio social de las escuelas incorporadas deberán enviar la documentación relativa al servicio social de sus estudiantes, con el fin de que la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios esté en posibilidad de aprobarlo y supervisarlo e informar sobre ello a la Comisión Coordinadora del Servicio Social.

Artículos Transitorios

Artículo Primero.- Este reglamento entrará en vigor a partir de la fecha de su publicación en la gaceta UNAM.

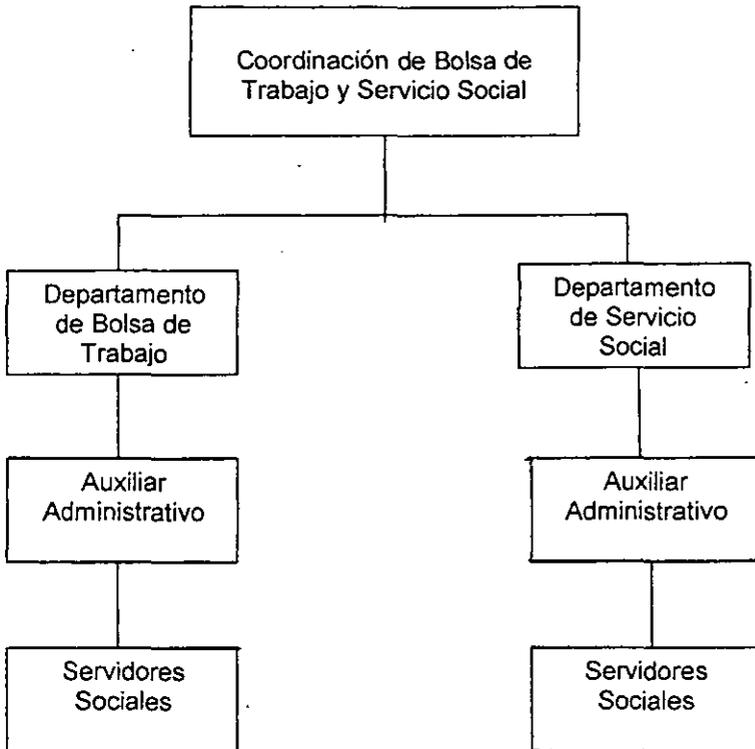
Artículo Segundo.- Quedan derogadas todas las disposiciones de los reglamentos de las facultades o escuelas que contravengan al presente ordenamiento.

Artículo Tercero.- Los estudiantes y pasantes que se encuentren presentando su servicio social a la fecha de la entrada en vigor del presente reglamento, podrán concluirlo de conformidad con las disposiciones aplicables anteriormente.

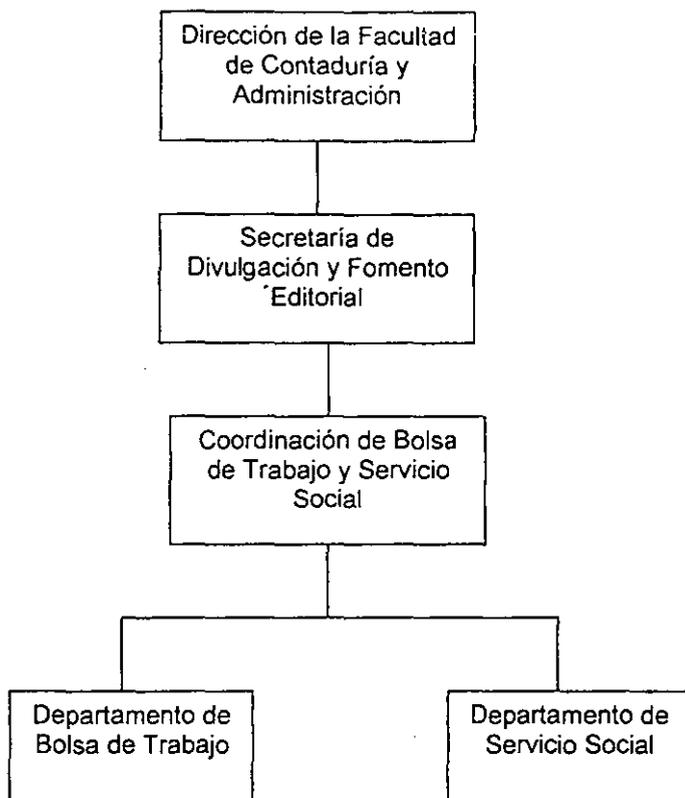
Artículo Cuarto.- Quienes deseen acogerse a la disposición del artículo 91 del Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 5º. Constitucional deberán cumplir los trámites y requisitos que señale su Facultad o Escuela.

ANEXO 4

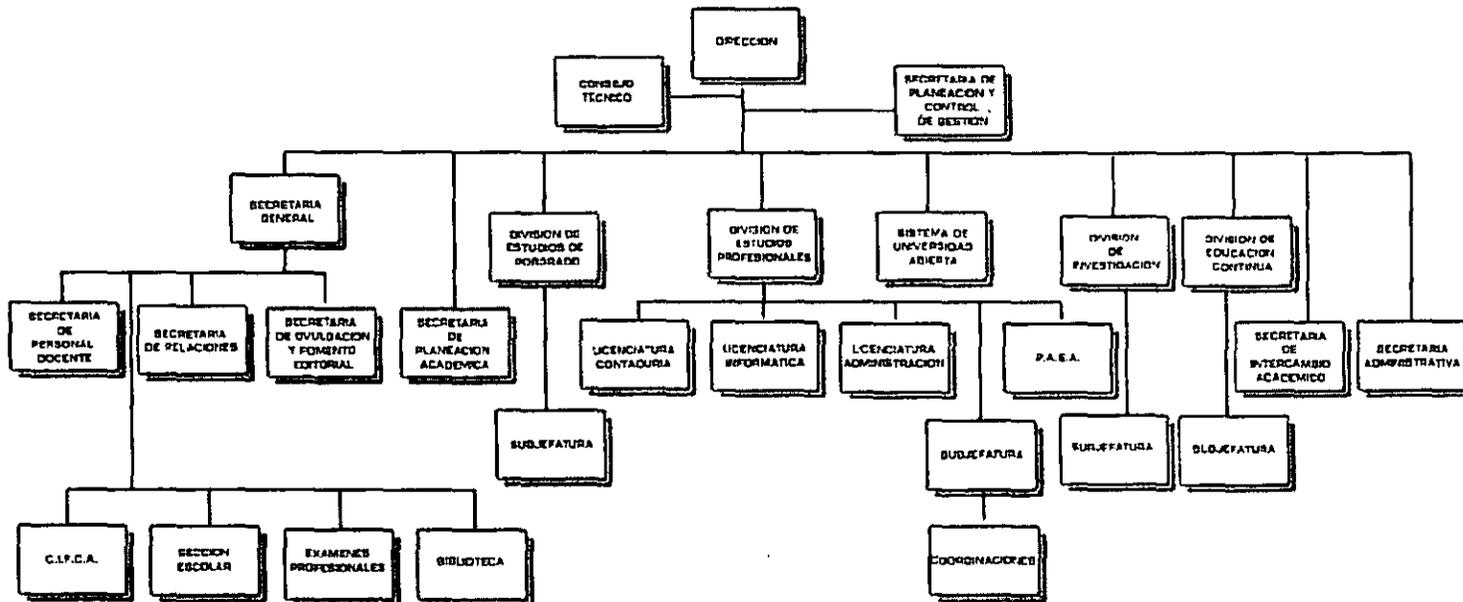
ORGANIGRAMA ESPECIFICO



ORGANIGRAMA GENERAL



Facultad de Contaduría y administración
Organigrama General



ANEXO 5

Formato 1 Registro de firmas



Of. No.
Asunto: Registro de firmas

c.
Responsable de la Subdirección de Servicio Social
De la Dirección General de Orientación y Servicios
Educativos de la UNAM

Presente

A continuación aparecen las firmas del responsable administrativo y coordinador (es) directo (s) autorizado (s) por parte de esta dependencia, para dar validez a toda la documentación relacionada con los programas de servicio social

Dependencia:
Responsable administrativo:
Dirección:
Teléfono:

Firma:

Nombre del programa:
Coordinador directo:
Cargo:
Firma:
Teléfono:

Firma:

Nombre del programa:
Coordinador directo:
Cargo:
Firma:
Teléfono:

Firma:

Nombre del programa:
Coordinador directo:
Cargo:
Firma:
Teléfono:

Firma:

Sin otro particular
ATENTAMENTE

(Nombre, cargo y firma de la persona que autoriza)

Formato 2 Reconocimiento de firmas



Of. No.

Asunto: Reconocimiento de firmas

C.
Responsable de la Subdirección de Servicio Social
De la Dirección General de Orientación y Servicios
Educativos de la UNAM

Presente

Me permito hacer de su conocimiento que por razones institucionales a partir de (fecha) el (os) abajo firmante (s) se encuentra(n) por esta institución para realizar los tramites relacionados con los programas de servicio social que se tiene registrados en esa Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.

Dependencia:

Responsable administrativo anterior:

Firma:

Responsable administrativo autorizado:

Firma:

Dirección:

Teléfono:

Nombre del programa:

Clave:

Coordinador directo anterior:

Firma:

Coordinador directo autorizado:

Cargo:

Firma:

Teléfono:

Nombre del programa:

Clave:

Coordinador directo anterior:

Firma:

Coordinador directo autorizado:

Cargo:

Firma:

Teléfono:

Sin otro particular

ATENTAMENTE

(Nombre, cargo y firma de la persona que autoriza)

Formato 3 Carta de aceptación



Of. No.
Asunto: Carta de aceptación para la
prestación del servicio social

C.
Responsable de la Unidad de Servicio Social
de la Facultad o Escuela
de la UNAM

Presente

Me permito informar nuestra conformidad para que el
C. _____ con número de cuenta _____
de la carrera _____ que se imparte en la (Facultad o Escuela) a
su digno cargo, preste su Servicio Social en esta Institución en el Programa
_____ con clave _____,
durante el periodo comprendido del _____ de _____ de _____
de _____, colaborando _____ horas diarias, los días _____
con horario de _____, desarrollando las siguientes actividades:

Siendo el coordinador directo del programa el (la) C. _____
quien supervisará las actividades del prestador.

ATENTAMENTE

(Nombre, cargo y firma del
coordinador directo)

(Nombre, cargo y firma del
responsable administrativo)

México, D.F., a _____ de _____ de _____.

C.c.p. Subdirección de Servicio Social de la DGOSE
C.c.p. El alumno

Formato 4 Carta de término



Of. No.

Asunto: Carta de término del servicio social

C.
Responsable de la Unidad de Servicio Social
de la Facultad o Escuela
de la UNAM

Presente

Por este medio hacemos constar que el C. _____
con número de cuenta _____ de la carrera _____ que
se imparte en la (Facultad o Escuela) a su digno cargo, ha concluido satisfactoriamente la
prestación del Servicio Social en esta Institución en el Programa
_____ con clave _____
durante el periodo comprendido del _____ de _____ de _____ al _____ de _____
de _____, colaborando _____ horas diarias, acumulando un total de _____ horas
efectivas de trabajo habiendo desarrollado las siguientes actividades:

ATENTAMENTE

(Nombre, cargo y firma del
coordinador directo)

(Nombre, cargo y firma del
responsable administrativo)

México, D.F., a _____ de _____ de _____.

C.c.p. Subdirección de Servicio Social de la DGOSE
C.c.p. El alumno

ANEXO 6

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

REGLAMENTO INTERNO DEL SERVICIO SOCIAL

1. - Disposiciones Generales

Artículo 1. - Los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración deberán prestar el servicio social obligatorio establecido por la Ley Reglamentaria del Artículo Quinto Constitucional de conformidad con lo que señalan el Reglamento General del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México y el presente Reglamento Interno.

Artículo 2. - Este Reglamento Interno es de interpretación y aplicación estrictas y señala, en los términos de las fracciones I, II y III del Reglamento General del Servicio Social, los lineamientos, condiciones y requisitos que deben ser observados en la Facultad de Contaduría y Administración respecto al servicio social.

Artículo 3. - Concordantemente con el artículo 3 del Reglamento General, el servicio social es la actividad temporal debidamente planeada y controlada, que los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración deberán realizar, como requisito previo de su examen profesional, en beneficio de la sociedad, mediante la aplicación de la suma de los conocimientos adquiridos como consecuencia de los estudios correspondientes a su carrera.

Artículo 4. - Al planear las actividades que constituyen el servicio social de sus estudiantes, la Facultad de Contaduría y Administración tendrá especial cuidado en que se cumplan los objetivos de extensión de la ciencia, la técnica y la cultura a la sociedad consolidación de la formación académica y de la capacitación profesional del prestador del servicio social y de fomento en el prestador de una conciencia de solidaridad con su comunidad, establecidos en el artículo del Reglamento General.

Artículo 5. - Como establece el artículo 13 del Reglamento General del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México, en ningún caso y bajo ninguna circunstancia existirá vínculo laboral alguno entre la persona que presta su servicio social y el ente jurídico donde lo realice pues quien desempeña labores para cumplir con el servicio social no adquiere derechos contractuales por ese solo hecho, sino que lo hace para cumplir con la obligación que le impone la Ley Reglamentaria del Artículo Quinto Constitucional y las demás leyes y ordenamientos relativos.

Artículo 6. - Conforme al artículo 7 del Reglamento general del Servicio Social este deberá prestarse en forma interrumpida, si hubiera discontinuidad por causa justificada, se aplicará lo dispuesto por el artículo 8 del citado Reglamento General.

Artículo 7. - La Unidad Responsable del Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración tendrá las atribuciones que le confiere el artículo 18 del Reglamento General del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México y los demás que señale el presente Reglamento interno.

II.- Registro y autorización

Artículo 8. - Para poder realizar su servicio social, los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración deberán registrar en la Unidad Responsable del Servicio Social la respectiva solicitud o cartilla. Sin a correspondiente autorización previa de la Facultad ninguna labor será considerada como servicio social. Consecuentemente no podrá autorizarse de ninguna manera la expedición del certificado de haber cumplido el servicio social sin que previa y oportunamente haya sido debidamente autorizada la correspondiente solicitud y se hayan cubierto los demás requisitos.

Artículo 9. - El registro y la autorización de las solicitudes del servicio social correspondientes a programas a cargo de la Comisión Coordinadora del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México sólo podrán ser efectuados durante los periodos que dicha Comisión señale.

III.- Programas de servicio social

Artículo 10. - Las actividades que los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración realicen con objeto de cumplir con el servicio social podrán ser de carácter unidisciplinarios o multidisciplinario. La Facultad establecerá o en su caso aprobará los programas correspondientes.

Artículo 11. - Los programas de servicio social que la Facultad establezca podrán ser formulados por las diversas Secretarías que figuran en organización. Por las divisiones de Estudio de Posgrado, de Universidad Abierta y de Estudios Continuos, por los Centros de Investigación y de Informática; por los Coordinadores de materia autorizados para el efecto por el Secretario Académico y por los jefes de departamento, unidad o sección que sean expresamente autorizados por escrito por el Secretario de la Facultad del cual dependan jerárquicamente.

Artículo 12. - Los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración, podrán elegir entre los programas internos de la Facultad, los programas universitarios y los programas externos de servicio social el que prefieran para realizar en las actividades que les corresponden.

Artículos 13. - A título enunciativo, los programas de servicio social podrán ser de colaboración en:

A.- La docencia

B.- La elaboración de material didáctico

C.- La investigación

D.- Las diferentes dependencias, escuelas y facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México, siempre que dichas actividades estén relacionadas con la licenciatura cursada.

E.- Las dependencias del gobierno federal, organismos, instituciones o empresas públicas, descentralizadas o paraestatales, instituciones de beneficencia o de carácter social que tengan celebrado al efecto algún convenio con la Facultad o en su caso cuenten con programas de servicio social aprobados por la Comisión Coordinadora del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México y por la propia Facultad.

F.- Los colegios y asociaciones profesionales que correspondan a las licenciaturas impartidas en la Facultad.

Artículo 14. - De preferencia, los programas extra universitarios de servicio social serán establecidos por la Comisión Coordinadora del Servicio Social de la

Universidad Nacional Autónoma de México, en uso de las facultades que le confiere el artículo 20 del Reglamento General del Servicio Social.

Artículo 15. - Los programas de apoyo a la docencia deberán ser formulados y supervisados por los coordinadores de materia designados por el director de la Facultad y que sean autorizados para el efecto por el Secretario Académico.

Artículo 16. - El servicio social que implique ayuda a un profesor en su cátedra sólo podrá ser presentado en la Facultad de Contaduría y Administración. El programa respectivo deberá ser formulado en los términos del artículo anterior. Para poder inscribirse en un programa de ayuda en clase, el interesado deberá haber cursado la materia de que se trate y tenerla acreditada con calificación de "B".

Artículo 17. - Para que un programa de servicio social ya sea de la Facultad, universitario o externo pueda ser puesto en vigor, se requiere invariablemente que ser aprobado por la Unidad Responsable del Servicio de la Facultad de Contaduría y Administración.

Artículo 18. - Cada programa de servicio social determinará el porcentaje de créditos que requieran tener cubiertos los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración para poder inscribirse en él. De conformidad con lo que establece el artículo 10 del Reglamento General de Servicio Social, las materias acreditadas deberán ser cuando menos en setenta por ciento de los créditos de la licenciatura correspondiente.

Artículo 19. - Excepcionalmente podrá autorizarse algún programa de programa de servicio social que por la índole de las actividades que requiera, establezca un porcentaje de créditos menor al que señala el artículo anterior. La excepción podrá tener lugar únicamente cuando se trate de programas propios de la Facultad de Contaduría y Administración que además sean formulados y supervisados directamente por el Secretario a cuyo cargo este la dependencia que requiera el programa.

IV.- Empleados de la Federación

Artículo 20. - En cumplimiento de lo que disponen los artículos 91 del Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo Quinto Constitucional y cuarto transitorio del Reglamento General del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México la Facultad de Contaduría y Administración reconoce como servicio social el desempeño de las funciones inherentes al puesto que ocupen quienes sean empleados de la Federación.

Artículo 21. - Para efectos del servicio social se entiende que es empleado de la federación quien, en virtud de un contrato individual o colectivo de trabajo, tenga relación de subordinación dependencia y este debidamente escrito en el régimen de seguridad social que corresponda en las dependencias, organismos, instituciones o personas morales comprendidas en La Ley de la Administración Pública Federal.

Artículo 22. - Los interesados que se les reconozca su calidad de empleado de la Federación para cumplir con el servicio social, deberán cumplir con los requisitos de registro y de autorización de estipulados en el artículo Octavo Del Reglamento Interno proporcionar los documentos que la Unidad Responsable del Servicio Social que la Facultad señale.

Artículo 23. - Es requisito Indispensable para poder solicitar el registro de autorización del servicio social en calidad de empleado de la Federación que el interesado tenga cubierto cuando menos el setenta por ciento de créditos de la licenciatura que curse.

V.- Duración del servicio social

Artículo 24. - El servicio social de los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración tendrá la duración que establezca el programa respectivo al cual, en los términos del artículo 6 del Reglamento General del Servicio Social, no podrá ser menor de seis meses ni mayor de dos años.

Artículo 25. - Cada programa establecerá también el número de horas que, repartidas en lapso de duración trabajará cada uno de los participantes. Dicho número no podrá ser inferior a cuatrocientos ochenta. La cantidad de horas diarias o semanales que el alumno deberá dedicar al programa podrá ser establecido convencionalmente entre el prestador del servicio social y el responsable del programa.

Artículo 26. - En todos los casos el cómputo de la duración se iniciará el día que el interesado presente en la Unidad Responsable del Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración la correspondiente solicitud o cartilla para su registro y autorización, si procede.

Artículo 27. - La duración del servicio social de los empleados de la Federación a que se refiere al artículo 20 de este Reglamento Interno será invariablemente de un año, contado a partir de la fecha en que la correspondiente solicitud sea registrada en la Unidad responsable del Servicio Social de la Facultad.

VI.- Terminación y Evaluación de Servicio Social

Artículo 28. - Con el propósito de que se efectúe la evaluación de la prestación del servicio social ordenada por el artículo 20 del Reglamento General del Servicio Social, los alumnos deberán presentar, cuando menos al final el período del cumplimiento del servicio social un informe que contenga la descripción detallada de las actividades realizadas. El informe deberá tener el visto bueno del responsable del programa e indicar con precisión las fechas de iniciación y terminación del servicio social así como el número de horas diarias dedicadas por el interesado de tal actividad.

Artículo 29. - En los casos en que las actividades correspondientes al servicio social lo ameriten y el informe elaborado por el prestador, a juicio del comité académico que para el efecto sea designado por la Facultad de Contaduría y Administración, sea de excepcional calidad, el interesado podrá pedir que dicho informe constituya la prueba escrita de su examen profesional, en los términos establecidos por el párrafo "B" del artículo 20 del Reglamento General de Exámenes. La petición deberá ser resuelta por el Consejo Técnico de la Facultad o por el Comité que este Organo designe.

Artículo 30. - Una vez efectuada la evaluación del o de los informes estipulados por el artículo 28 de éste Reglamento interno y solo en el caso de que el resultado sea satisfactorio, podrá ser expedido el certificado de servicio social cumplido.

Artículo 31. - El certificado de servicio social cumplido será expedido por la Unidad Responsable del Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración en los términos de la fracción V del artículo 18 del Reglamento General del Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Artículos Transitorios

Primero.- Este Reglamento Interno del Servicio Social de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración fue aprobado por el Consejo Técnico en la sesión número 219 celebrada el 18 de marzo de 1986 y entrará en vigor a partir del 1° de agosto de 1986.

Segundo.- Todas las disposiciones relativas al servicio social que han estado en vigor en la Facultad de Contaduría y Administración quedan derogadas por el presente Reglamento Interno.

Tercero.- Todos aquellos alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México que, a la fecha de entrada en vigor de este Reglamento Interno, tengan debidamente autorizado y en trámite su servicio social podrán concluirlo al amparo de las disposiciones que estuvieron vigentes con anterioridad a este Reglamento Interno.

Cuarto.- Si en un lapso de un año, contado a partir del día en que este Reglamento Interno entre en vigor, los alumnos de la Facultad a quienes se refiere el artículo anterior no han concluido el trámite de su servicio social, la correspondiente solicitud quedará automáticamente cancelada. En consecuencia, será indispensable que el interesado presente una nueva, conforme a las disposiciones contenidas en este Reglamento Interno.