



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UN ÁREA DEL  
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**OMAR CHÁVEZ GUERRERO**



MÉXICO, D.F.

2013



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UN ÁREA DEL  
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**OMAR CHÁVEZ GUERRERO**

**ASESOR:**

**DR. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO**



**MÉXICO, D.F.**

**2013**

## DEDICATORIA

A mis padres Luis y Lina y a mis  
hermanas Melisa y Andrea,  
porque sin ustedes simplemente  
nada tendría sentido, y porque  
gracias a ustedes he llegado  
hasta este punto.

Significan todo para mí, son el  
motor de mi vida y un gran  
ejemplo a seguir.

Y porque familia, familia sólo hay  
una.

## AGRADECIMIENTOS

Es difícil saber dónde comenzar, habiendo tanta gente a la cual quiero darle las gracias y reconocer su apoyo y amistad no sólo durante la elaboración de este trabajo sino durante los últimos años, y que algunos incluso sin saberlo, han contribuido para que yo llegue a este importante punto de mi vida.

A mis padres, por guiarme con paciencia y sabiduría, y por ser los mejores ejemplos que podría tener, y por mantenernos siempre unidos sin importar la situación o el país en el que nos encontremos.

A mis hermanas, por compartir lo que la vida nos ha dado, por reír y llorar juntos, por disfrutar cada instante.

Al doctor Adrián Méndez, por ser mi asesor, jefe y mentor, por las incalculables enseñanzas de vida y los momentos de risa, y por hacerme descubrir lo que es ser un verdadero universitario.

A la maestra Angélica Raya, por todo lo que ha hecho y hace por mí, y porque desde el primer día que comenzamos a trabajar juntos hemos formado un gran equipo y forjado una amistad que estoy seguro perdurará.

A mis amigos Fanny y Lalo, por todos los momentos memorables que hemos vivido, me siento muy afortunado por tenerlos en mi vida, los quiero como hermanos. Gracias también a sus familias por su cariño y por recibirme siempre como un integrante más.

A mi amigo Bernardo, por los buenos momentos y los viajes compartidos, y por ser la persona que me llevó al posgrado de la FCA para hacer mi servicio social hace tres años.

A Hilario Corona, América Rivera, Julio Torres, Luis Zúñiga y Gabino García, porque directa e indirectamente han contribuido a mi desarrollo académico, profesional y personal, pero sobre todo gracias, y lo que más valoro, por su amistad.

A todos mis amigos y compañeros de la primaria, secundaria, bachillerato y universidad, los aprecio mucho y guardo espléndidos recuerdos de ustedes.

A la familia Chávez, por su inmenso cariño y siempre cálido recibimiento, y porque sé que en la Magdalena Contreras y en otras partes del mundo las puertas de su casa estarán siempre abiertas.

A la familia Guerrero, porque es imposible no aprender algo de ella, y porque esas enseñanzas han influido mucho en mí. Gracias por los gratos recuerdos y por enseñarme que hay que disfrutar el momento en el que se vive.

A las personas que trabajan en la División de Estudios de Posgrado, por considerarme como uno de los suyos y por tenerme la confianza y el cariño que aprecio en el alma.

A todos los alumnos que han realizado su servicio social en la Coordinación de la Maestría en Administración, por ser excelentes personas de las que he aprendido mucho, y quienes también me han brindado su amistad.

A la Facultad de Contaduría y Administración, por ser el lugar en el que he encontrado tantas satisfacciones, por tener siempre sus puertas abiertas y porque tengo la fortuna de pertenecer a ella.

A mi querida Universidad, la UNAM, porque ser mi segunda casa, mi refugio, mi fortaleza. Porque en ella he vivido algunos de los mejores momentos de mi vida y he encontrado a mis mejores amigos. A ella le debo literalmente la vida, y aunque haré mi mejor esfuerzo, estoy seguro que no me alcanzará la misma para retribuirle todo lo que me ha dado.

*La mejor estructura no garantizará  
los resultados ni el rendimiento. Pero  
la estructura equivocada es una  
garantía de fracaso.*

**Peter Drucker** (1909-2005)

Escritor, consultor, empresario y periodista austriaco.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>2. OBJETIVOS, POLÍTICAS, MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	14
2.1 Facultad de Contaduría y Administración	15
2.2 Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración	16
<b>3. BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	17
3.1 Facultad de Contaduría y Administración	18
3.2 División de Estudios de Posgrado	20
<b>4. ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	23
4.1 Facultad de Contaduría y Administración	24
4.2 División de Estudios de Posgrado (propuesta)	25
<b>5. NECESIDAD O PROBLEMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN</b>	26
<b>6. MARCO TEÓRICO</b>	28
<b>6.1 Organización, sistemas y procedimientos</b>	29
6.1.1 Definición de organización	29
6.1.2 Concepto de sistema	30
6.1.3 El enfoque de sistemas	31
6.1.4 Elementos del sistema organizacional	34
6.1.5 Características de los sistemas abiertos	35

6.1.6	Sistemas y procedimientos	37
<b>6.2</b>	<b>Desarrollo de estudios organizacionales</b>	<b>39</b>
6.2.1	Visión del estudio	40
6.2.2	Planeación del estudio	40
6.2.3	Recopilación de datos	41
6.2.4	Análisis de datos	43
6.2.5	Formulación de recomendaciones	45
6.2.6	Implantación	47
6.2.7	Evaluación	49
<b>6.3</b>	<b>Los manuales administrativos</b>	<b>50</b>
6.3.1	Definición	50
6.3.2	Objetivos generales	51
6.3.3	Clasificación	52
<b>6.4</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>56</b>
6.4.1	Contenido de un manual de procedimientos	57
6.4.2	Proceso para elaborar manuales de procedimientos	63
6.4.2.1	Diseño del proyecto	63
6.4.2.2	Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes	66
6.4.2.3	Recopilación de información	67
6.4.2.4	Levantamiento de información	67
6.4.2.5	Análisis de información	69
6.4.2.6	Preparación del proyecto de manual	70
6.4.2.7	Formulación de recomendaciones	70
6.4.2.8	Elaboración del informe	71

6.4.2.9	Presentación del manual para su aprobación	71
6.4.2.10	Implantación	72
6.4.2.11	Revisión y actualización	73
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN O DE MEJORA</b>	<b>74</b>
	Manual de procedimientos para la Coordinación de la Maestría en Administración (campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones)	76
<b>8.</b>	<b>RESULTADOS Y APORTACIONES</b>	<b>118</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>10.</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>123</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS O APÉNDICES</b>	<b>126</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El jueves 04 de febrero de 2010 comencé a realizar mi servicio social en la Coordinación de las Maestrías en Administración (campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones), ubicada en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Durante los seis meses que permanecí prestando el servicio social, aprendí a realizar los procedimientos básicos de la Coordinación así como las diversas actividades académico-administrativas que se desarrollan semestralmente, procurando aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera para así mejorar mi desempeño.

Una vez terminado el servicio social, continué trabajando como asistente de la Coordinación, labor que desempeño hasta la fecha, y donde puedo afirmar que he logrado desarrollarme académica, profesional y personalmente. El trabajo es demandante pero la experiencia ha sido realmente gratificante.

Sin embargo, esto no ha sido sencillo. Para la UNAM, los estudios de posgrado representan una parte fundamental del proceso educativo, siendo un nivel que ha crecido de manera extraordinaria y que agrupa a más de 26 mil estudiantes, que tiene relaciones nacionales e internacionales, con programas de calidad, profesores y tutores, y una gran infraestructura.<sup>1</sup>

El nivel de maestría es para esta casa de estudios el segundo nivel de posgrado más importante. En el ciclo escolar 2010-2011, del total de alumnos de posgrado de la Máxima Casa de Estudios (25,167), el 37.25% correspondió al nivel de maestría (9,376), de los cuales el 37% pertenecía al área de las Ciencias Sociales (3,470), de la cual forma parte el posgrado de la FCA.<sup>2</sup>

Para el semestre 2013-2, la División de Estudios de Posgrado (DEP) de la FCA admitió a un total de 236 alumnos para sus distintos planes de estudio, de los cuales el 58.47% (138) ingresó a la maestría en Administración. De esos nuevos alumnos, el 64.5% (89)

---

<sup>1</sup> Palabras del Dr. José Narro Robles, Rector de la UNAM, durante la inauguración del 3er. Congreso de Alumnos de Posgrado, el 24 de abril de 2013.

<sup>2</sup> Cifras tomadas de la página <http://www.posgrado.unam.mx/evaluacion/estudiantes.php>

pertenece a los campos de conocimiento Organizaciones, Tecnología o Contribuciones. Además de esto, 294 alumnos de las tres maestrías mencionadas se reinscribieron para este mismo semestre, dando un total de 383 alumnos.

La coordinación de la Maestría en Administración es, por lo tanto, responsable de un importante número de alumnos, por lo que la cantidad de actividades, retos y problemas a solucionar son también mayores.

Atenderlos a ellos y a los profesores, procurando que sea siempre con un servicio personalizado de calidad, proporcionar la información solicitada, capacitar a los alumnos de licenciatura que prestan el servicio social, ayudar en la elaboración de informes, oficios y bases de datos y resolver problemas de diversa índole, es una labor intensa y demandante, pero a la vez enriquecedora y gratificante.

Con el paso de los meses, y ya una vez familiarizado con el trabajo que se realizaba en la Coordinación, me di cuenta de que una deficiencia primordial era que no se contaba con un manual de procedimientos para orientarnos sobre la correcta ejecución de las actividades, lo que dificultaba en ocasiones su realización y posterior seguimiento.

En este sentido, la tarea de capacitar a los alumnos de la licenciatura que realizan su servicio social en la Coordinación ha llegado a ser compleja, las actividades que se llevan a cabo en ella son diversas y algunas se van aprendiendo sobre la marcha. Hacerlo sin un manual de procedimientos disponible, no facilita la tarea.

Siempre se pueden hacer mejor las cosas, utilizando menos recursos, obteniendo mejores resultados y logrando la satisfacción del cliente, que en este caso son los estudiantes y profesores. La elaboración de este documento pretende ayudar a lograr esos objetivos.

Tener un manual de procedimientos puede representar una ventaja competitiva para las diversas Coordinaciones Académicas de la División de Estudios de Posgrado, que realizan actividades académico-administrativas similares y trabajan conjuntamente con diversas áreas y departamentos, se contaría con un instrumento técnico que contenga información homogénea sobre estas actividades.

Por lo anterior, después de analizar las distintas formas de titulación que ofrece la FCA, y aprovechando la experiencia que he adquirido durante los últimos años al trabajar en esta Coordinación, decidí elaborar esta propuesta de manual de procedimientos con el objetivo de guiar la realización de nuestro quehacer diario y así mejorar nuestro desempeño.

Para ello, es necesario revisar la literatura al respecto de este tema y estudiar lo que se refiere a organizaciones, sistemas y procedimientos, desarrollo de estudios organizacionales y manuales administrativos, específicamente el manual de procedimientos. Una vez hecho esto, se presentará la parte fundamental de este trabajo que es la propuesta de manual de procedimientos para la Coordinación de la Maestría en Administración.

## **2. OBJETIVOS, POLÍTICAS, MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

## **2.1 Facultad de Contaduría y Administración<sup>3</sup>**

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA), comprometida permanentemente con la misión de formar profesionistas, docentes e investigadores del más alto nivel en las disciplinas financiero-administrativas, busca permanentemente las mejores herramientas que apoyen el desarrollo de su quehacer académico y su desempeño administrativo.

### Misión

Formar profesionistas, profesores e investigadores de la contaduría, la administración y la informática, que contribuyan al desarrollo económico del país mediante la solución de los problemas prácticos que enfrentan las empresas y las organizaciones, así como realizar investigación orientada a la generación del conocimiento de estas disciplinas; cultivando en su comunidad el espíritu analítico, crítico y reflexivo, y proporcionando las herramientas técnicas que les permitan ser altamente competitivos en los planos nacional e internacional.

### Visión

Ser el modelo educativo de mayor influencia en el país y en Iberoamérica, reconocido en los niveles nacional e internacional por la calidad y liderazgo de sus profesionales y por su contribución al desarrollo de la investigación en sus disciplinas. Así mismo, debe convertirse en el modelo en el que se formen y eduquen verdaderos líderes que propicien el desarrollo económico de nuestro país en las organizaciones nacionales.

---

<sup>3</sup> Tomado de la página <http://www.fca.unam.mx/bienvenida.php>

## 2.2 Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración<sup>4</sup>

Se menciona a continuación el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA) de la UNAM, ya que la División de Estudios de Posgrado no cuenta, como tal, con una definición de misión, visión u objetivos.

El PPCA tiene como entidad académica principal la FCA, y está formado por el doctorado en Ciencias de la Administración y por las maestrías en *Administración* (campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología, Contribuciones, Industrial, Negocios Internacionales y Sistemas de Salud), *Finanzas* (campos de conocimiento: Bursátiles y Corporativas), *Auditoría* (campos de conocimiento: Financiera, Especiales y Gubernamental), *Informática Administrativa* (campos de conocimiento: Gestión de los Servicios de Tecnologías de Información y Desarrollo Estratégico del Entorno Organizacional) y *Alta Dirección* (Administración Financiera, Procesos de Negocio y Desarrollo Organizacional y Personal).

Objetivo general: Formar maestros y doctores capaces de desempeñarse como directivos de empresas que manejen en forma óptima los recursos e identifiquen y solucionen problemas; formar investigadores capaces de contribuir al avance del conocimiento en las Ciencias de la Administración y docentes que formen profesionales de alto nivel y difundan el conocimiento.

Misión: Contribuir a la solución de los diversos problemas que enfrentan las empresas del país y su administración, mediante la realización de investigación original que proporciona al alumno una sólida formación en Ciencias de la Administración y en su ejercicio académico o profesional del más alto nivel.

---

<sup>4</sup> Tomado de la página <http://www.posgrado.unam.mx/oferta/planes/ADMINISTRACION.pdf> y de “*El posgrado en la UNAM: una perspectiva actual*”

### **3. BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

### 3.1 Facultad de Contaduría y Administración<sup>5</sup>

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA) es, dentro de su área, la institución docente más grande de México. Su matrícula estudiantil está conformada por más de trece mil alumnos, mientras que la planta académica cuenta con más de mil trescientos profesores. Preside la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría (ALAFEC) y ocupa la dirección general de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Los orígenes de la FCA se remontan a 1929 cuando la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) estableció la Escuela Nacional de Comercio y Administración. En ese mismo año, nuestra casa de estudios obtuvo su autonomía.

Primeramente se establecieron las carreras cortas de Experto en Contabilidad Pública, Funcionario de Banco, Funcionario Industrial y la carrera profesional de Ingeniería Comercial, que desaparecieron más tarde quedando únicamente la carrera de Contador Público Titulado.

Se mencionan a continuación los eventos históricos más importantes de la FCA:

- En 1940 el plan de estudios permitía cursar la carrera de contador hacia la auditoría y el comercio, otorgándose los títulos de Contador Público y Auditor o Contador de Comercio. Se ofrecía, además, la carrera de Actuario.
- En 1946 se autorizó la creación de la carrera corta de Tenedor de Libros.
- En agosto de 1950 se aprueba el Bachillerato de Humanidades para Comercio. Se aprobó también una nueva carrera corta denominada Auxiliar de Contabilidad.
- En 1952 se inauguraron las instalaciones de Ciudad Universitaria.
- En 1956 se cambia la denominación a la carrera de Contador Público y Auditor por la de Contador Público.
- En enero de 1957 el H. Consejo Universitario aprueba la creación de la licenciatura en Administración de Empresas.

---

<sup>5</sup> Adam Adam, Alfredo. *Reseña histórica de la Facultad de Contaduría y Administración*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.

- En junio de 1965 la Escuela Nacional de Comercio y Administración se convierte en Facultad de Comercio y Administración, al autorizarse la creación de la División de Estudios Superiores.
- En 1969 se inauguran las actuales instalaciones en el Circuito Exterior del campus universitario.
- En 1972 las dos licenciaturas se empiezan a impartir en la modalidad de Universidad Abierta.
- Durante 1973 se aprobó el cambio de nombre de la licenciatura en Administración de Empresas por la de licenciatura en Administración. En ese mismo año, la Facultad de Comercio y Administración cambia su nombre por el de Facultad de Contaduría y Administración.
- En 1985 se creó la licenciatura en Informática.
- Las nuevas instalaciones de la División de Estudios de Posgrado se inauguraron en 1988.
- En 1993 se creó la División de Investigación.
- Durante 1999 se aprobó el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA) y se inauguró la extensión de la FCA en Juriquilla, Querétaro.
- En junio de 2001, el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de Contaduría y Administración (Caceca) otorga la primera acreditación de las tres licenciaturas que imparte la Facultad.
- En el 2004 el doctorado en Ciencias de la Administración fue aceptado en el padrón de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).
- En 2006 la Facultad logra el refrendo de la acreditación académica de los planes de estudio hasta el año 2011.
- En el año 2010 se crea el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme).
- En el 2011 la FCA recibió la reacreditación de las tres licenciaturas (Contaduría, Administración e Informática), otorgado por Caceca para el periodo 2011-2016.
- En 2012 se inauguraron el Centro de Desarrollo Docente y el Centro de Idiomas.

### 3.2 División de Estudios de Posgrado<sup>6</sup>

El 29 de junio de 1965 el H. Consejo Universitario de la UNAM aprobó la transformación de la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración en Facultad de Comercio y Administración, al crearse la División de Estudios Superiores, denominada así en esa época.

Se considera al C.P. Ricardo Mora Montes el creador y desarrollador del proyecto de creación de la División de Estudios Superiores y primer jefe de ésta.

La División inició sus actividades con la maestría en Administración en 1968, en el edificio ubicado en la calle Liverpool 66 de la colonia Juárez, sin embargo, debido al movimiento estudiantil de 1968, estas instalaciones se vieron obligadas a cerrar y las clases del posgrado se impartieron en una empresa privada. Posteriormente, por un corto tiempo, se muda al Palacio de Minería y más tarde se cambia a la que fuera casa de José Vasconcelos. A partir de 1969 se integra a uno de los edificios dentro de Ciudad Universitaria.

En 1968, el Lic. José Antonio Fernández Arena ocupó el puesto de jefe de la División, y para el periodo 1969-1973 fue designado director de la FCA, motivo por el cual lo suplió en el cargo el Lic. Roberto Du'Tilli Palmer.

En 1971 se aprobaron los primeros planes de estudios de especialización.

Bajo la dirección del C.P. Manuel Resa García (1973-1981) se modificaron los planes de estudio, creándose la maestría en Administración de la Atención Médica y de Hospitales en 1976, la maestría en Contaduría y el doctorado en Administración, en 1977.

Durante este periodo ocuparon la jefatura de la División el Mtro. Joel Sevilla y el Lic. Rigoberto González López, quien fue el primer egresado de la maestría en Administración, el 3 de junio de 1971.

---

<sup>6</sup> Adam Adam, Alfredo. *Ob. cit.*

En 1975 se otorga la primera mención honorífica en un examen de grado de la maestría en Administración. En diciembre de ese año se inicia el programa de maestría en Formación en Investigación y Docencia.

Bajo la dirección del C.P. Alfredo Adam Adam (1981-1989) se crearon trece especialidades así como un fideicomiso para el desarrollo y la investigación, el cual proporciona apoyo en becas para los estudios de doctorado. Asimismo, fueron construidas las actuales instalaciones de Posgrado.

Entre 1982 y 1989 ocupan la jefatura de la División el Lic. Ricardo Varela Juárez y la Mtra. María Antonieta Martín Granados. Durante esos años se crearon cinco especialidades: finanzas, mercadotecnia, informática, recursos humanos y auditoría gubernamental. En 1983 se establece la especialización de Administración de Instituciones de Enseñanza Media Superior.

Durante la gestión como director del C.P. Salvador Ruiz de Chávez (1989-1993), ocuparon la jefatura de la División el C.P. José Sordo Gutiérrez, el Lic. Jorge Alcotzín Alcázar y el Dr. Fernando Arias Galicia.

En 1994 el Lic. Francisco Javier Laris Casillas ocupa, por corto tiempo, la jefatura de la División y lo sustituye el Dr. José Ramón Torres Solís. Se inaugura la biblioteca del Posgrado e Investigación y se modifica el Reglamento de Estudios de Posgrado.

Bajo la dirección del Mtro. Arturo Díaz Alonso (1997-2005) se incrementó el número de opciones de titulación de la licenciatura y del posgrado; aumentó el índice de obtención de grado y se consiguió el reconocimiento al posgrado por parte del Conacyt. A finales de 1997 el Dr. Francisco Ballina Ríos es nombrado jefe del Posgrado.

El 29 de enero de 1999 se aprobó el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA), conformado por un doctorado único en Ciencias de la Administración y seis maestrías: maestría en Administración (campos de conocimiento: administración de organizaciones, administración de sistemas de salud, administración de negocios internacionales y administración industrial), maestría en Finanzas y maestría en Auditoría.

El 15 de marzo de 2001 es aprobado el Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración, conformado por cinco especializaciones.

Bajo la dirección de la Dra. María Antonieta Martín Granados (2005-2009), es nombrada en el cargo de jefa de la División la Mtra. Adriana Padilla Morales.

De acuerdo al nuevo Reglamento General de Estudios de Posgrado, el Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración se modificó y adecuó en el 2007, aprobándose por el H. Consejo Técnico de la FCA y por el Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales. Este programa quedó integrado por cinco especializaciones: alta dirección, contraloría pública, dirección de recursos humanos, fiscal y mercadotecnia.

En el 2008 se aprobó la adecuación y modificaciones al PPCA, donde se incluyeron la maestría en Administración (creándose los campos de conocimiento: administración de la tecnología y administración de las contribuciones), la maestría en Finanzas y Auditoría, así como el doctorado en Ciencias de la Administración; mismos que entraron en vigor para el semestre 2009-1.

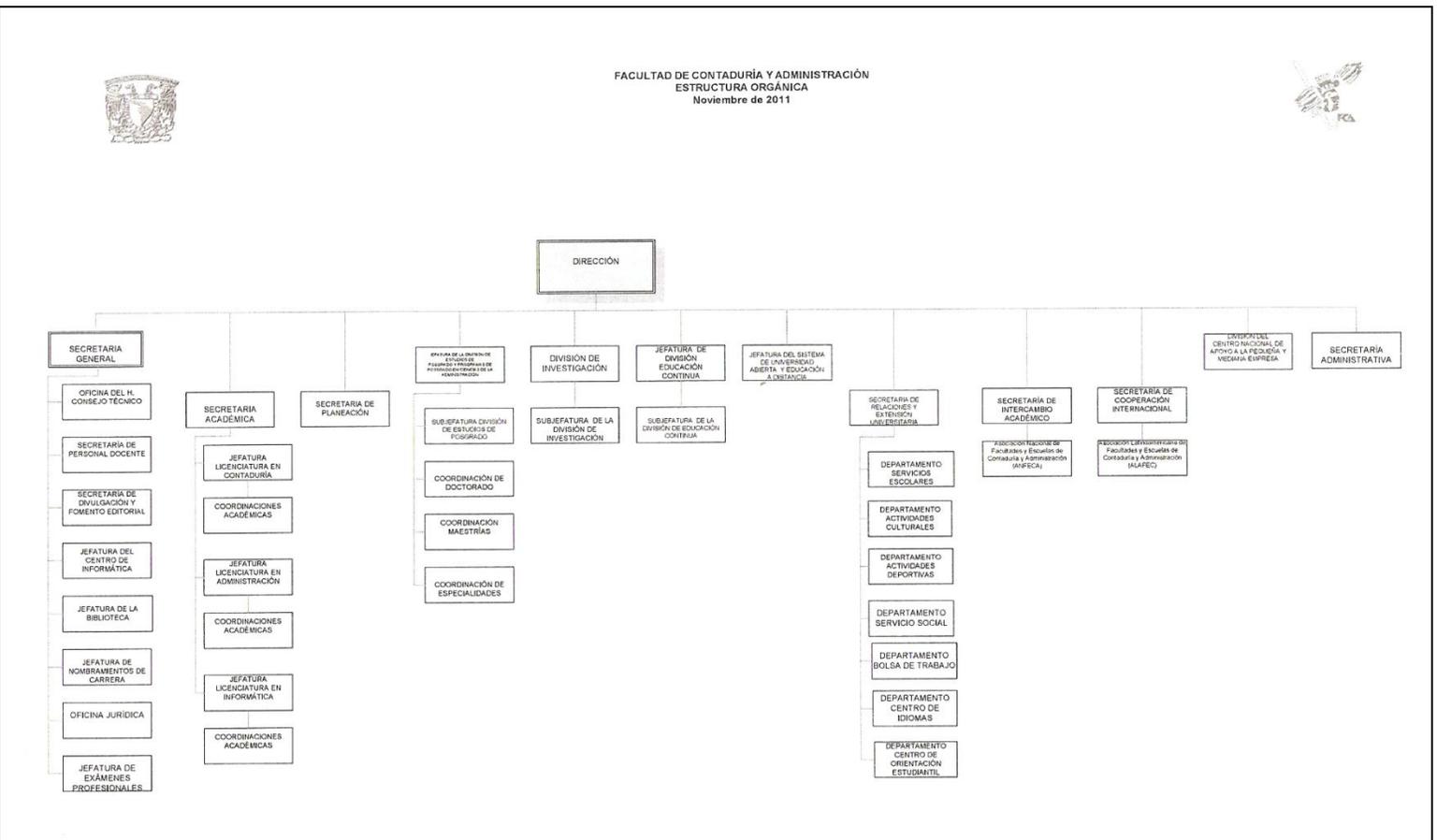
En el 2009, siendo director el Dr. Juan Alberto Adam Siade, es nombrado Jefe de la División el Dr. Ricardo Varela Juárez. Bajo su jefatura se incrementó el porcentaje de graduados del doctorado así como el número de convenios para impartir las maestrías en sedes externas. Además, la maestría en Administración logró posicionarse dentro de los primeros lugares en los rankings nacionales.

En mayo de 2012, el Dr. Jorge Ríos Szalay es nombrado Jefe de la División.

El 25 de enero de 2013, el H. Consejo Universitario aprobó la creación de las maestrías en Alta Dirección (campos de conocimiento: administración financiera, procesos de negocio y desarrollo organizacional y personal), y en Informática Administrativa (campos de conocimiento: gestión de los servicios de tecnologías de la información y desarrollo estratégico del entorno organizacional).

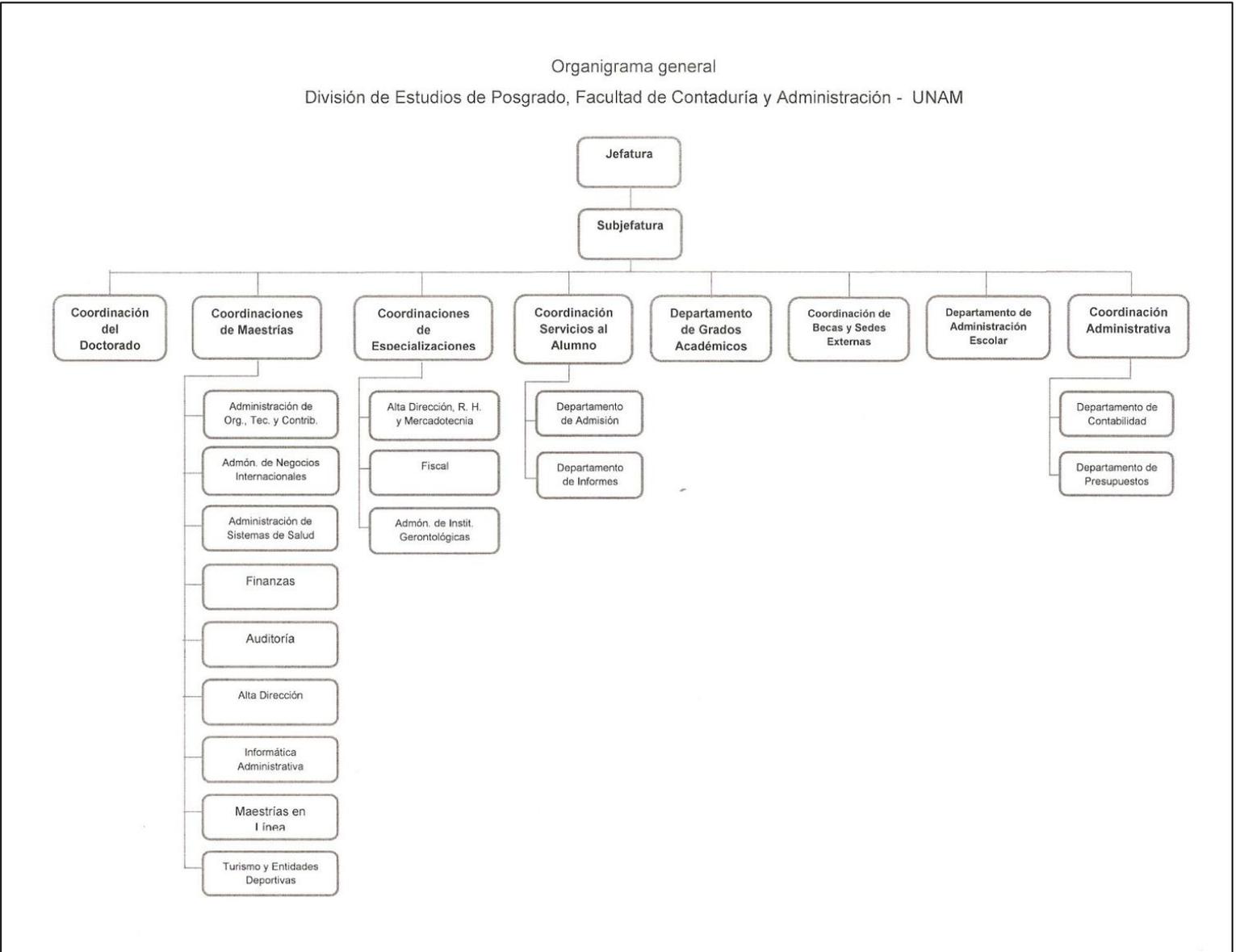
## **4. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

## 4.1 Facultad de Contaduría y Administración<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Tomado de la página <http://www.fca.unam.mx/docs/organigrama.pdf>

4.2 División de Estudios de Posgrado (propuesta)



## **5. NECESIDAD O PROBLEMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN**

Como lo menciono en la introducción del presente trabajo, coordinar la maestría en Administración significa realizar una gran cantidad de actividades durante cada semestre. Por mencionar algunas: atender a profesores y alumnos, programar grupos, horarios y salones, elaborar informes de actividades y programas de trabajo periódicos, coadyuvar en la integración de reactivos para el Examen General de Conocimientos, apoyar en la conducción del proceso de admisión, organizar distintos eventos académicos dirigidos a los alumnos y profesores, entre otras.

Además de esto, actualmente la coordinación de la maestría en Administración (campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones) tiene a su cargo un total de 383 alumnos y 101 profesores.

Hace tres años cuando llegué a la División de Estudios de Posgrado para prestar mi servicio social en esta Coordinación, no se contaba con ningún tipo de documento que nos orientara sobre la correcta ejecución de las tareas, lo que ha llegado a dificultar la coordinación y dirección del quehacer cotidiano, dando como resultado que diversas actividades se realicen “sobre la marcha” y sin la formalidad y cuidado que merecen.

A este respecto, un problema en específico que hemos identificado es que cuando un alumno de licenciatura inicia la prestación de su servicio social en la Coordinación, no se le puede dar una capacitación formal y adecuada sobre las funciones básicas que se realizan en ella, debido a que no se cuenta con un manual de procedimientos y tiempos.

De lo anterior, deriva la necesidad de contar con un manual de procedimientos que funcione como medio de comunicación, integración y conducción.

## **6. MARCO TEÓRICO**

## 6.1 ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### 6.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización, dice Lourdes Münch<sup>8</sup>, tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón*, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra que se refiere a la organización como etapa del proceso administrativo.

La organización, agrega, consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades. Por medio de ella, se determina la forma de llevar a cabo los objetivos, mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo.

Para Enrique B. Franklin<sup>9</sup>, el concepto de organización tiene diversas versiones pero puede definirse como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.

El sistema organizacional, apunta Joaquín Rodríguez Valencia<sup>10</sup>, abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente.

Podemos darnos cuenta de que organización es, en pocas palabras, un esfuerzo por coordinar todos los recursos que se tienen a la mano para lograr un objetivo común, tomando en cuenta las características propias y las del entorno.

---

<sup>8</sup> Münch Galindo, L. *Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento*. México, Trillas, 2006, p. 11

<sup>9</sup> Franklin Fincowsky, E. *Organización de empresas*. México, 2004, p. 264

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, J. *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México, Thomson Learning, 2002, p. 2

Los procesos administrativos fundamentales, también conocido como proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), son esenciales para que las organizaciones logren sus objetivos y metas principales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organización (pública, privada, educativa), en la que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos.

### **6.1.2 CONCEPTO DE SISTEMA**

El término sistema ha formado parte del lenguaje humano desde tiempos remotos, sin embargo, la cibernética le ha dado una connotación y una denotación particular. Es un concepto que está mereciendo gran atención, lo mismo en el ámbito de empresa pública o privada como en el académico.

Retomando la definición clásica de sistema, propuesta por Bertalanffy<sup>11</sup>, entendemos por sistema a un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. Este conjunto de unidades al estar interactuando entre sí es lo que va a establecer la unidad del sistema. El tipo de sistema al que se hace referencia aquí es aquél que establece una interacción constante con el entorno; es decir, un sistema abierto.

Gustavo Quiroga<sup>12</sup> dice que un sistema “es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida”. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en la definición de un sistema.

La Real Academia Española define al sistema como un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí; es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo.

---

<sup>11</sup> Bertalanffy, Ludwig von. *Teoría general de los sistemas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1976

<sup>12</sup> Quiroga Leos, G. *Organización y métodos en la administración pública*. México, Trillas, 2006, p. 123

Como podemos observar, los componentes básicos de un sistema son tres: el objetivo, los elementos y las interrelaciones.

### 6.1.3 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La administración pública mexicana se ha diagnosticado y analizado bajo diferentes enfoques metodológicos dependientes de la época y del desarrollo de determinadas ciencias o técnicas, así como del propósito particular de quienes se han dedicado a la problemática de la modernización administrativa.<sup>13</sup>

Es recomendable, explica Gustavo Quiroga, aplicar un enfoque interdisciplinario que aporte un tratamiento más completo a la administración, que posibilite el equilibrio de las diferentes características jurídicas, organizacionales, políticas, técnicas, sociales y económicas de la administración, otorgando a cada una de ellas la ponderación adecuada. El enfoque que permite abordar la administración de manera interdisciplinaria es el enfoque de sistemas.

El enfoque de sistemas sugiere que la administración, desde un punto de vista de un sistema abierto, debe enfrentar situaciones dinámicas, inciertas, y con frecuencia ambiguas, ya que aunque tiene un control completo de todos los factores de la producción, como lo indica la teoría tradicional, está también fuertemente restringida por muchos factores internos y externos.

A pesar de que las organizaciones han sido estudiadas como entidades únicas, no pueden analizarse de forma independiente de la realidad social porque están dentro y forman parte de ese sistema social; y en tanto formen parte de ese sistema, no pueden actuar sin tomar en consideración al entorno.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Quiroga Leos, G. *Ob. cit.*, p. 27

<sup>14</sup> Morales Parra, Adela. *La red temática: un espacio de construcción y reflexión sobre las problemáticas actuales en la organización*. México, XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 2011, p. 3

Los cambios suscitados en un sistema pueden provenir no sólo del medio ambiente, sino también de los mismos factores internos de ese sistema; su forma de organización es en ocasiones, origen de variaciones importantes.

En el enfoque de sistemas se observa un problema desde una perspectiva más amplia, lo que provee un marco de referencia para contemplar la organización de manera total, como un organismo integrado y funcional, en la que todas sus partes se articulan para producir el todo.

Los administradores que adoptan el enfoque de sistemas piensan constantemente en términos de la misión total y los objetivos generales del sistema total (la empresa) al tomar decisiones sobre los subsistemas sobre los que tienen un control inmediato.<sup>15</sup>

La administración constituye un sistema abierto y, por ende, debe afrontar los problemas generados por su exposición a influencias procedentes del sistema mayor, es decir, el sistema sociopolítico, económico y cultural. Partiendo de este marco de referencia se pueden analizar los componentes del sistema administrativo, a fin de conocer los principales problemas que enfrenta y proponer soluciones adecuadas y viables.

Las organizaciones, dice Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Administración*, pueden ser consideradas como “sistemas abiertos” que interactúan con el entorno en el proceso constante de recibir insumos (recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos), procesarlos y transformarlos en productos terminados (bienes o servicios) en interacción de variables internas y externas.

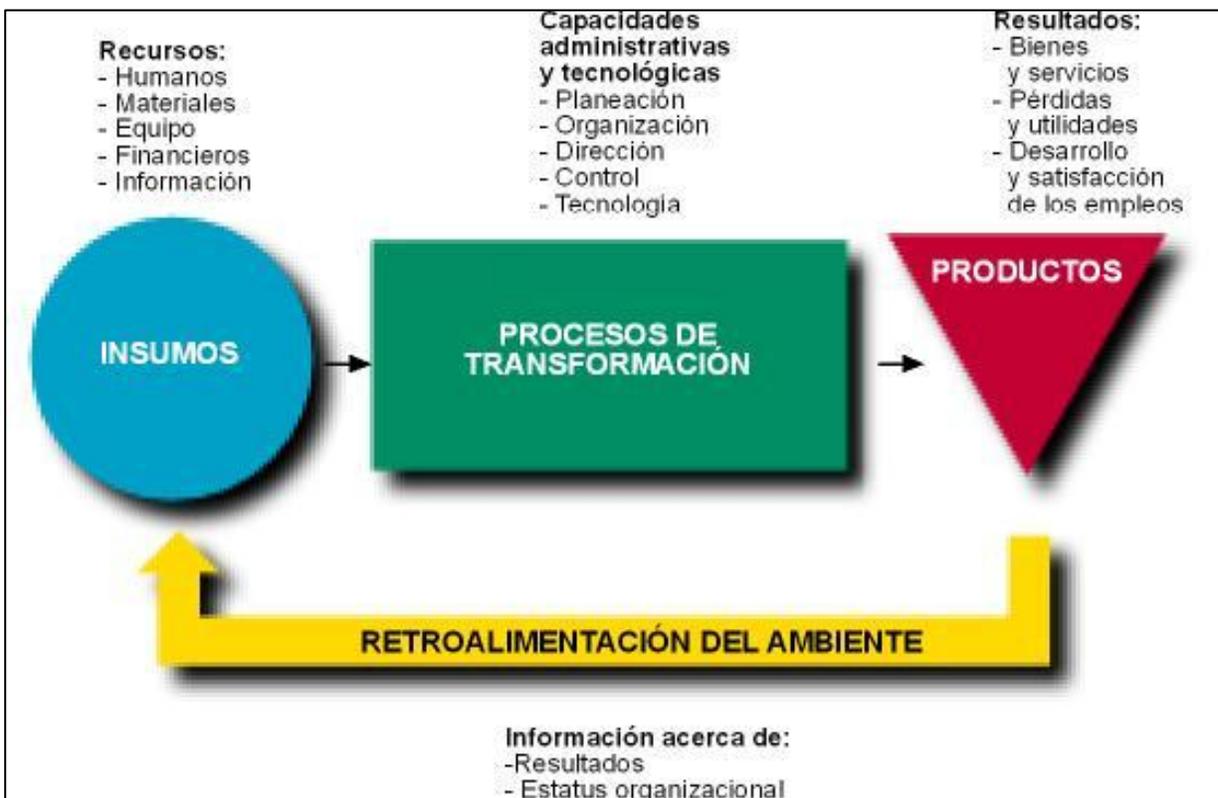
El punto de vista de sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

---

<sup>15</sup> Rodríguez Valencia, J. *Administración*. México, Thomson Learning, p. 44

El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. Esta supervivencia no sería posible sin el flujo continuo de transformación y producción. Es importante, además, contar con mecanismos de control que incluyan la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de decisiones correctivas en su caso.

Por lo tanto, una organización representada en términos de un modelo general de sistema abierto, debiera ser así:



**Figura 1:** Elementos de un sistema administrativo<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Tomado de la página <http://lafuentecontable.blogspot.mx/2013/02/que-elementos-componen-un-sistema.html>

#### 6.1.4 ELEMENTOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

El principal componente del sistema administrativo puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente. Los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

- ❖ *Medio ambiente social, económico, político y cultural:* cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales e internacionales, mediante una o varias entradas.
- ❖ *Insumos:* son los componentes que ingresan a él y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente (recursos humanos, financieros, materiales, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.).
- ❖ *Procesos de conversión:* comprenden las estructuras administrativas, los procedimientos administrativos, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, para transformar los insumos en servicios.
- ❖ *Salidas o productos:* pueden ser de condición diversa (bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc.), y que provocan ciertos efectos benéficos o perjudiciales sobre el medio ambiente, de acuerdo con la forma en que se acercan o desvían del cumplimiento de los objetivos fijados al sistema.
- ❖ *Retroalimentación:* permite medir los resultados de acuerdo con dos variables: su eficiencia (relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados) y su eficacia (referida al mayor o menor logro de los objetivos).

Estos elementos se relacionan e interactúan unos con otros. A todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones se le denomina sistema organizacional.

### 6.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ABIERTOS

Que un sistema sea abierto, significa que entra en intercambio con el ambiente, pero que además ese intercambio es un factor esencial subyacente en la viabilidad del sistema, su capacidad reproductiva o continuidad, y su capacidad de transformación.

Los sistemas abiertos se clasifican como sistemas simples y complejos. Los sistemas simples son aquellos que se componen de pocas partes que tengan sólo unos cuantos estados y unas cuantas relaciones simples entre las partes. Un sistema complejo será entonces el que tenga muchas partes o subsistemas que puedan cambiar a diferentes estados al interactuar unos con otros.

En este sentido, lo que va a determinar que un sistema sea simple o complejo es el impacto que tienen en el sistema el conjunto de interrelaciones que se establecen entre sus elementos y estos a su vez con el entorno. Mientras más interacciones se establezcan por parte de las organizaciones, mayores serán los cambios al interior del sistema y al exterior con respecto al sistema social.

Todo lo que es considerado como un sistema, explica Adela Morales<sup>17</sup>, debe de tener un propósito y todos los elementos del sistema actúan en función de ello. Otra característica de los sistemas es la interacción que establece entre sus elementos para lograr el cumplimiento de los propósitos o los objetivos. Todas las acciones están encaminadas a lograr un buen funcionamiento del conjunto de los elementos para llegar al objetivo final.

Sin embargo, cada uno de los elementos tiene que establecer vínculos o relaciones con otros de tal forma que se van generando diversas combinaciones entre las partes que lo componen y en la medida que sucede esto el sistema se va delineando como un sistema complejo.

Este tipo de sistemas tienen características y utiliza conceptos aportados por otras ciencias y por su propio desarrollo, y son:

---

<sup>17</sup> Morales Parra, A. *Ob. cit.*, p. 4

- *Ciclo de actividades:* el producto que estos sistemas obtienen como consecuencia de sus operaciones de producción, provee los recursos de energía necesarios para la repetición del ciclo de actividades.
- *Entropía:* la supervivencia de un sistema abierto depende de su capacidad para resistir un proceso entrópico (en el cual todas las formas de organización se dirigen hacia la desorganización y la caducidad).
- *Crecimiento:* al adaptarse al medio ambiente, el sistema intenta introducir las fuerzas externas para adquirir control sobre ellas. La preservación del carácter de los sistemas complejos, se logra mediante el crecimiento y la expansión, la forma más común de éste consiste en la ampliación de algunos subsistemas.
- *Equifinalidad:* un sistema abierto puede llegar a un estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diversas rutas. En la forma en que el sistema se oriente hacia mecanismos de regulación para el control de su operación, la equifinalidad se reduce.
- *Retroalimentación:* es el tipo más sencillo de información y permite al sistema corregir sus desviaciones respecto al curso de acción deseado.
- *Codificación:* consiste en simplificar el universo de los mensajes, convirtiéndolos en categorías sencillas y de significación para el sistema.
- *Subsistema:* todo organismo es un sistema de partes interrelacionadas operando conjuntamente; formando a su vez un entorno condicionante de subsistemas, bien por la función o por su naturaleza.

### 6.1.6 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

En la gestión empresarial han sobrevivido los que usaron los mejores procedimientos, los que emplearon los mejores medios para alcanzar sus objetivos.<sup>18</sup> El cómo se hacen las cosas, las formas y los medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas, y la metodología de los procesos de trabajo empleados; nos brinda un panorama de qué sistemas y qué procedimientos utilizan, es por tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración general.

La naturaleza de los sistemas y procedimientos se encuentra apoyada en la tendencia humana de hacer las cosas sin el menor esfuerzo; es decir que, en el trabajo diario, se debe evitar el estar diciendo a cada paso qué hacer y cómo hacerlo. Esto se lograría estableciendo los procedimientos que indiquen las rutinas establecidas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo.

Los procedimientos son la secuencia de operaciones que puedan involucrar a varios métodos o personas; a su vez, especifican qué trabajo deberá efectuarse, quiénes participan en él y cuándo debe verificarse cada uno de los pasos en orden y a tiempo. También se puede considerar el procedimiento como una descripción con detalle de los pasos que deben darse, para llevar a cabo una tarea. Como sistema, implica la relación de varios procedimientos dentro de un esquema integrado que se emplea para cumplir con alguna función básica de la empresa. Asimismo, como sistema, tiene un carácter permanente, así como para establecer rutinas de trabajo.

Es importante distinguir los términos sistemas de procedimientos. En resumen, un sistema facilita un procedimiento; es el medio que da lugar al procedimiento. Se trata de una distinción similar a la que hay entre anatomía y fisiología. La anatomía se refiere a la estructura (¿qué es?); y la fisiología, en cambio, abarca el proceso (¿cómo funciona?).

En cierto modo, estamos interesados tanto en la estructura como en el proceso, puesto que la primera se comprende mejor en términos de su funcionamiento; sería estéril una

---

<sup>18</sup> Hall, Richard H. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México, Prentice Hall, p. 17

descripción de formas, procedimientos y reglas que constituyen la estructura, separándolos de las funciones a que están destinados.

Este hecho es aún más apropiado para nuestra disciplina (la administración) que para la biología. En una organización, la estructura puede modificarse para ajustarla a cualquier procedimiento que parezca más conveniente dentro de ciertos límites; lo determinante son los procedimientos más que las estructuras. Sería menos realista separar la exposición de los sistemas de la de los procedimientos. Estudiamos los procedimientos con el fin de facilitar la comprensión de los sistemas.

Toda organización está destinada a reducir bienes o servicios y, por tanto, se requiere de una permanente revisión de: objetivos, políticas, procedimientos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos administrativos, control de actividades. Por supuesto, también se requiere personal especializado que pueda realizar estudios, para que de acuerdo con los resultados, emita opiniones y juicios acertados para corregir desviaciones o deficiencias y actualizar los sistemas y procedimientos administrativos.

Por último, recordemos que la finalidad del estudio de sistemas y procedimientos es ayudar al nivel directivo a planear el cambio organizacional. La revisión de los sistemas y procedimientos busca la mejora continua de procesos, disminuir los costos del procedimiento de trabajo de oficina mediante la eliminación de la duplicación del trabajo, de ineficiencias, de desperdicios así como desechar procedimientos obsoletos.

## 6.2 DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

El ámbito de actuación de una organización es tan amplio y variado que cualquier esfuerzo emprendido para optimizar su funcionamiento demanda una gran apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y, sobre todo, una actitud positiva.<sup>19</sup>

La función de organización y métodos constituye el ámbito por excelencia para la aplicación de la metodología y técnicas de investigación administrativa, mismas que conforman un instrumento indispensable para analizar y diagnosticar las estructuras y procedimientos, y el comportamiento humano en el conjunto de la administración.

Daniel Acosta<sup>20</sup> define el diagnóstico administrativo como una investigación de carácter explicativo que se aplica a los procesos de investigación cuya finalidad, fundamentalmente práctica aunque no exclusivamente, consiste en resolver problemas concretos y específicos de generalización bastante restringida.

Para poder seleccionar la mejor técnica de investigación administrativa es necesario referirse al problema de organización y a las hipótesis de su posible solución. Formular este diagnóstico requiere tener un marco de referencia teórico, es decir, una metodología que lo delimite para alcanzar los mejores resultados en condiciones óptimas, facilitando su planteamiento y ejecución.

Debido a que no existe una metodología única para realizar este tipo de estudios, se revisaron las propuestas de diversos autores para incluir los pasos que aparecen de manera general en sus obras. Estos son los siguientes:

---

<sup>19</sup> Franklin Fincowsky, E. *Ob. cit.*, p. 2

<sup>20</sup> Acosta Esparza, D. *Teoría, metodología y técnicas en la investigación social*. México, Universidad Iberoamericana, 1978.

### **6.2.1 VISIÓN DEL ESTUDIO**

Es la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito, esto es, para visualizar su razón de ser y el alcance de las acciones.

Aquí se lleva a cabo una aproximación de conceptos para concebir e implantar una decisión; requiere tomar una idea original una y otra vez hasta madurarla y hacerla crecer como propósito específico, para definir la esencia, los requerimientos, la extensión y las expectativas que se pretenden alcanzar.

### **6.2.2 PLANEACIÓN DEL ESTUDIO**

Consiste en precisar la naturaleza, alcance y requerimientos técnicos del estudio organizacional, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución, y se compone de los siguientes elementos:

- *Determinación del factor de estudio:* definir el problema a estudiar, sus dimensiones y su marco de referencia teórico-conceptual.
- *Fuentes de estudio:* éstas pueden ser fuentes internas (niveles directivo y medio, área afectada, unidades administrativas, grupos de trabajo, etc.) o externas (normativas, proveedores, clientes, otras organizaciones).
- *Definición del objetivo del estudio:* determinar claramente los resultados que la organización espera lograr.
- *Investigación preliminar:* se revisa la situación administrativa de la organización (génesis de la organización, literatura técnica y legal) estableciendo un primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

- *Preparación del proyecto de estudio:* se elabora un documento de partida a fin de ponerlo en práctica; éste quedará integrado por una propuesta técnica (naturaleza, alcance, justificación, objetivos, estrategia, recursos, costo, resultados) y un programa de trabajo (responsables, área, actividades, calendario, formato, reportes, periodicidad).
- *Autorización para realizar el estudio:* se presenta el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable, para su aprobación, y se hace del conocimiento de todos la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que se obtendrán.
- *Integración del equipo de estudio:* se designa a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico capacitado.

### **6.2.3 RECOPIACIÓN DE DATOS**

Esta fase debe dirigirse hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento inoperantes.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, tienen que ser específicos, completos, correctos, pertinentes, congruentes y susceptibles de validarse. El personal encargado debe llevar a cabo la investigación sin prejuicios ni opiniones preconcebidas.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada, puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas:

### *Investigación documental*

Seleccionar y analizar los documentos que contengan datos relevantes relacionados con la estructura de organización o bien con los procedimientos, por ejemplo: estudios previos, normas, leyes, reglamentos, circulares, oficios, instructivos, diagramas, etc. Son válidas también otras fuentes informales como notas o registros que tome o realice el personal de manera voluntaria.

### *Observación directa*

Es una técnica que ayuda a obtener información de la realidad administrativa, conociendo la manera en que operan las unidades administrativas y la cultura organizacional predominante en las áreas físicas donde se desarrolla el trabajo. Ayuda a confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.

Puede ser no estructurada (tiene sus elementos determinados pero no definidos) y estructurada (tiene sus elementos perfectamente determinados y definidos, es sistemática y se vale de instrumentos de precisión para medir la realidad de lo observado). Asimismo, se clasifica en participante (el observador se convierte en parte del objeto observado) y no participante o semi-participante (el observador es simplemente espectador ante los hechos investigados y permanece separado del grupo).

### *Entrevista*

Reunirse con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información; es posiblemente el medio más usado y el que brinda información más completa y precisa. Puede ser libre (sin una guía de entrevista; es una conversación informal) o dirigida (se prepara y conduce con mayor rigor).

Todas las personas involucradas en las unidades administrativas y en la elaboración de los procedimientos a estudiar pueden considerarse fuentes de información, sin embargo, debe decidirse cuáles personas conocen la información pretendida y a quiénes recurrir para mayores detalles, con el fin de que la información que se obtenga sea suficiente y digna de confianza.

Esta información es básica puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo.

### *Cuestionario*

Es una técnica derivada de la entrevista, que consiste en series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas; la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura y de la forma en que se aplique. Tiene por objeto descubrir las opiniones o conocimientos de los sujetos y reunir datos objetivos y cuantitativos. Los cuestionarios pueden ser estructurados (son propiamente los cuestionarios) y no estructurados (guías de entrevista).

## **6.2.4 ANÁLISIS DE DATOS**

La información recopilada por los métodos mencionados anteriormente debe someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las opciones de acción para su efectiva atención.

En esta etapa se separan los componentes del estudio para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, con el objetivo de desarrollar las opciones de solución al factor que se estudia.

Este análisis provee de una clasificación e interpretación de hechos, un diagnóstico de problemas y un empleo de la información, para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

Un enfoque muy eficaz para analizar los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Dentro del proceso de análisis se pueden seguir los siguientes pasos:

- a.** Conocer y describir el hecho o la situación que se analiza.
- b.** Descomponerlo con el fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- c.** Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- d.** Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias con otros hechos.
- e.** Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individual y colectivamente, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del medio circulante.

## 6.2.5 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis de datos y de la formulación de un diagnóstico, es viable elaborar propuestas de acción concretas, evaluar sus ventajas y desventajas, y presentarlas a manera de propuestas o recomendaciones.

Se inicia entonces la fase constructiva del estudio, es decir, los elementos separados y desagregados se combinan por medio de una labor de síntesis formando nuevas unidades, integradas en forma tal que proporcionen respuestas adecuadas a los interrogantes planteados a lo largo de la investigación.

Las propuestas se concretan en un documento propositivo, en el que se vierten todos los recursos de imaginación y habilidad creativa, seleccionando las más viables. Cada una de ellas debe acompañarse de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su implantación. Para ello, existen distintos tipos de recomendaciones:

- *De mantenimiento:* que los cambios sean elementales, preservando en términos generales, el mismo estatus organizacional.
- *De eliminación:* suprimir sistemas, reemplazar procesos, eliminar procedimientos, excluir formas, desaparecer áreas administrativas, etc.
- *De adición:* introducir un nuevo proceso, incrementar el número de operaciones, incorporar nuevas unidades administrativas, aumentar personal, etc.
- *De combinación:* intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, alternar el orden de las fases de un proceso, compaginar el uso de formas, etc.
- *De fusión:* unificación de áreas, agrupar a personas de diferentes áreas, unificar formas, registros, informes, etc.
- *De modificación:* cambiar procesos o procedimientos, reubicar físicamente personal, redistribuir cargas de trabajo, modificar formas y programas, etc.

- *De simplificación:* reducir las fases de un proceso, introducir mejoras en los métodos de trabajo, agilizar sistemas de trabajo, etc.

Después de recopilar y analizar la información sobre la actividad administrativa de la dependencia o unidad de la cual se trate, se procede a entregar los resultados del estudio en la forma de un informe que presente un lenguaje sencillo y que, además de exponer las razones que lo fundamentan, facilite la toma de decisiones de los directivos y áreas que participarán en su puesta en práctica.

Este informe deberá quedar integrado por las secciones siguientes:

- Introducción: descripción de la necesidad de elaborar el estudio, propósitos y explicación acerca de su contenido.
- Análisis de la estructura organizacional: exposición de la génesis y evolución de la organización y cómo influyó en la decisión de preparar el estudio.
- Análisis de competitividad: aspectos que inciden en el desempeño, aprovechamiento de las oportunidades de negocio y conveniencia de mejora continua de la organización.
- Diagnóstico de la situación actual: causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- Propuesta para el mejoramiento de la organización: opciones de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados que se estime lograr.
- Estrategia de implantación: etapas previstas para poner en práctica el estudio; cómo se efectuarán los cambios, recursos que se requerirán y expectativas de actuación de los integrantes de la organización.

- Seguimiento, control y evaluación: mecanismos de información, control y evaluación, para detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Apéndices o anexos: gráficas, cuadros y demás instrumentos de estudio administrativo auxiliares para presentar el estudio.

### 6.2.6 IMPLANTACIÓN

En esta fase, los planteamientos y las medidas de mejoramiento administrativo se transforman en acciones específicas para cumplir el objetivo del estudio. Por lo anterior, implantar las recomendaciones es un paso clave para incidir efectivamente en la organización.

Para implantar el estudio organizacional deben determinarse las actividades que se van a desarrollar y la secuencia para su realización. Posteriormente, se estiman el personal, las instalaciones, el mobiliario, el equipo y la documentación de apoyo necesarios para realizar la implantación.

Asimismo, deben fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del programa. Por último, en el programa debe precisarse el método de implantación que se considere más viable, entre los que se encuentran:

- *Método instantáneo*: se utiliza si las medidas de mejoramiento son relativamente sencillas o no implican un gran volumen de funciones u operaciones.
- *Método del proyecto piloto*: se realiza un ensayo con los resultados del estudio sólo en una parte de la organización, con el fin de medir sus efectos; permite introducir cambios en una escala reducida.
- *Método de implantación en paralelo*: representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones tradicionales como de las que se

van a implantar; se deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores. Se utiliza en los casos en que el estudio incluya información que pueda descontrolar al personal de la organización.

- *Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas:* consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones del estudio e implantarlas sin causar grandes alteraciones; el paso siguiente se dará sólo cuando se haya consolidado el anterior, permitiendo un cambio gradual y controlado.
- *Combinación de métodos:* aplicación de más de un método para realizar un estudio.

Cuando se inicie la implantación, será necesario que tanto el personal de las áreas afectadas como quienes vayan a participar en el cambio reciban la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

Por otra parte, no hay que perder de vista que todo cambio o modificación que pretenda introducirse en una organización puede encontrar resistencia entre las personas que participan en él, ya que una acción de esta naturaleza generalmente lleva consigo una reforma estructural-funcional, de procedimiento o tecnológica, y aunque en múltiples ocasiones los interesados se percatan de ello, no siempre se esfuerzan en minimizarla y lograr su aceptación por parte del personal.

Para que el cambio tenga éxito es indispensable un clima organizacional que le permita realizarse y mantenerse. Cambiar por cambiar no es recomendable: un cambio debe encerrar un mejoramiento, y esto debe hacérsele sentir al personal para que lo reconozca y acepte.

### **6.2.7 EVALUACIÓN**

En esta etapa se comprueba el efecto de los cambios o innovaciones mediante la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los ajustes operativos que se desprendan de éstas.

Debe ordenarse el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que permitirá traducir las acciones en indicadores para evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

La organización tiene que verificar y registrar en forma analítica y secuencial la repercusión de las reformas incluidas, toda vez que las acciones de implantación pueden llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas, o realizarse en forma desfasada.

## 6.3 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La historia de los manuales administrativos como instrumentos en la administración es relativamente reciente.<sup>21</sup> Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque ya antes existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento, lo que ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales.<sup>22</sup>

### 6.3.1 DEFINICIÓN

Un manual administrativo es un documento que sirve como medio de comunicación para registrar y transmitir la información referente a una organización y su funcionamiento, así como las instrucciones y lineamientos necesarios para la mejor ejecución de sus tareas. Básicamente, proporciona información para orientar al personal respecto a cómo funciona la organización.<sup>23</sup>

Enrique B. Franklin<sup>24</sup> dice que “los manuales administrativos son instrumentos indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de productos

---

<sup>21</sup> Duhalt Krauss, M. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. México, Fondo Editorial FCA, 1990, p. 19

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia, J. *Ob. cit.*, p. 244

<sup>23</sup> Salas Sáenz, M. *Manuales de procedimientos: una base sólida para las pyme*. México, revista Emprendedores, 2012, p. 42

<sup>24</sup> Franklin F., Enrique. *Ob. cit.*, p. 170

y/o servicios y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional”.

Estas circunstancias, agrega, obligan a usar herramientas que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellas se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

Los manuales, apunta Joaquín Rodríguez Valencia<sup>25</sup>, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

### **6.3.2 OBJETIVOS GENERALES**

Dependiendo de su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ❖ Presentar una visión global de la organización
- ❖ Precisar las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa para evitar duplicaciones y detectar omisiones
- ❖ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal, para ahorrar tiempo y esfuerzo
- ❖ Agilizar y facilitar la auditoría y evaluación internas para llevar a cabo las modificaciones necesarias
- ❖ Mostrar el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen

---

<sup>25</sup> Rodríguez Valencia, J. *Ob.cit.*, p. 244

- ❖ Promover el aprovechamiento racional de los recursos disponibles
- ❖ Ser un vehículo de orientación e información para los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización
- ❖ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales

### 6.3.3 CLASIFICACIÓN

Existen distintas clasificaciones de los manuales administrativos, a los que se les asignan nombres diversos, atendiendo a diferentes criterios, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al **contenido** del manual. Bajo esta categoría, se encuentran los manuales:

#### *De organización*

Contienen información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones de las unidades de la organización. Pueden ser departamentales (se ocupan de una unidad o función específica) o generales (abarcen toda la organización).

#### *De procedimientos*

Conocidos también como manuales de operación, de prácticas estándar o de rutinas de trabajo. Incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones vinculadas entre sí para realizar una actividad. La descripción de los procedimientos incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos

materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

### *De calidad*

Describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

### *De historia de la organización*

Refieren la historia de una organización: su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición, proporcionando una visión de la organización y su cultura. Es un mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios. Tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma.

### *De políticas*

También llamados de normas, incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización. Puede ser de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal o de políticas generales.

### *De contenido múltiple*

Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Duhalt, Krauss, M. *Ob. cit.*, p. 23

### *De puestos*

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, las relaciones, las funciones y las responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, un manual de contenido múltiple.

### *De técnicas*

Detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

La segunda clasificación se refiere a la **función específica o área de aplicación**, en la que podemos encontrar los manuales:

### *De ventas*

Compendio de información específica para apoyar la función de ventas, que incluye: definición de estrategias, descripción de productos y/o servicios, estructura del equipo de trabajo, análisis ambiental, división territorial, etc.

### *De producción*

Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases y el personal de ingeniería. Ayuda a uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

### *De finanzas*

Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización, con el objetivo de proteger sus bienes.

### *De personal*

También llamados manuales de relaciones industriales o manual del empleado. Incluyen información sobre condiciones de trabajo, organización de personal, lineamientos para el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, capacitación y desarrollo, prestaciones, etc. Pueden ser elaborados destinados a tres clases de usuarios: personal en general, supervisores o personal del departamento de personal de la organización.

## 6.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una forma de reducir costos, aprovechar tiempos y simplificar el trabajo en las organizaciones radica en uniformar los métodos<sup>27</sup>. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y, una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método a seguir. Es importante, además, que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal de la organización en forma de manual.

Como se describió anteriormente, el manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se describen, de forma precisa, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas.

En él se describen, además, los diferentes puestos o áreas específicas de la organización que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación. A este tipo de documento también se le puede denominar manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, de práctica estándar.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden referirse a:

- a)** Tareas y trabajos individuales, por ejemplo, cómo operar una minicomputadora, una máquina de contabilidad, etc.
- b)** Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de toda una unidad administrativa y su relación con las demás que intervengan.
- c)** Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de ventas, producción, finanzas, personal, etc.

---

<sup>27</sup> Rodríguez Valencia, J. *Ob. cit.*, p. 247

Deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional. Su efectividad se comprueba si los usuarios lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo.

Gustavo Quiroga<sup>28</sup> menciona que los manuales de procedimientos persiguen los siguientes objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

#### **6.4.1 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es difícil encontrar un consenso o uniformidad sobre el contenido de los manuales de procedimientos. Algunos dan preferencia al uso del texto (descripción narrativa) sobre los diagramas y formas, considerando que el lenguaje escrito permite explicar el procedimiento y, sobre todo, señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

Mientras que una empresa satisface sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos, otra requerirá editar varios manuales, con los procedimientos agrupados por funciones y aún manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados. No existe un patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Cada manual de oficina debe hacerse “a la medida”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Quiroga Leos, G. *Ob. cit.*, p. 225

<sup>29</sup> Duhalt Krauss, M. *Ob. cit.*, p. 29

Sin embargo, existen elementos que se muestran en la mayoría de ellos. Su empleo, en mayor o menor escala, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia y experiencia de la persona que elabore el documento. Estos elementos son:

**1.- Identificación:** son los datos generales que sirven al lector para reconocer, en primer término, la información del manual. Estos datos son:

- Logotipo y nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si se trata de una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Número de páginas (o sustitución de páginas, en caso de que se trate de actualización de información).

**2.- Índice:** relación de capítulos o apartados principales que constituyen la estructura del documento, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

**3.- Introducción:** explicación que se dirige al lector sobre lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

**4.- Objetivo de los procedimientos:** explicar el propósito que se pretende cumplir con el desarrollo de los procedimientos.

**5.- Alcance de los procedimientos y responsables:** esfera de acción que cubren los procedimientos, así como el grado de responsabilidad de las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en ellos en cualquiera de sus fases.

**6.- Políticas o normas de operación:** criterios o lineamientos generales de acción que orientan y facilitan las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos, para prevenir situaciones alternativas que puedan presentarse.

**7.- Procedimiento:** es el punto central del manual de procedimientos. Consiste en la descripción narrativa y secuencial de las operaciones que se realizan en un procedimiento; explicando en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen; señala, además, a los responsables de efectuarlas. Cuando el procedimiento comprende diversas áreas, debe anotarse la unidad administrativa que se encarga de cada operación; si es una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Conviene codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación.

**8.- Formularios, impresos e instructivos:** formas impresas que se utilizan en un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes y se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

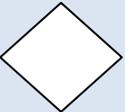
**9.- Diagramas de flujo:** son la representación esquemática de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de las formas o materiales. En ella se muestran las áreas (en caso de un procedimiento general), o los puestos (si es un procedimiento detallado) que intervienen en cada operación. Esta descripción de operaciones debe hacerse en forma sencilla y accesible para facilitar su comprensión, por lo que es recomendable utilizar símbolos, gráficos simplificados o ambos.

Esto nos permite conocer e identificar los pasos de un procedimiento, descubrir fallas tales como: redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones y elaborar diagramas, siendo necesario el conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional, transmite un mensaje deformado e impide comprender el proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos, a los que se les confiere un significado preciso, y de convenir en determinadas reglas relativas a su aplicación.

Algunos de los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones que a continuación se mencionan y ejemplifican:

*American National Standard Institute (ANSI)*

<b>Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	<b>Inicio o término</b> Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Figura 2:** Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)

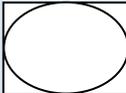
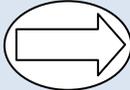
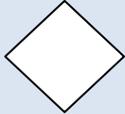
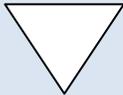
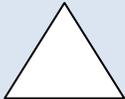
Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo	
S i m p l e s	
Símbolo	Representa
	<b>Operación</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección</b> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<b>Desplazamiento o transporte</b> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<b>Depósito provisional o espera</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Almacenamiento permanente</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
C o m b i n a d o s	
Símbolo	Representa
	<b>Origen de una forma o documento</b> Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	<b>Decisión o autorización de un documento</b> Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	<b>Entrevistas</b> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	<b>Destrucción de documento</b> Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 3: Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo

*International Organization for Standardization (ISO)*

<b>Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	<b>Operaciones</b> Fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección y medición</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	<b>Operación e inspección</b> Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>Transportación</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	<b>Demora</b> Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	<b>Entrada de bienes</b> Productos o material que ingresan al proceso.
	<b>Almacenamiento</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.

**Figura 4:** Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo

Cabe mencionar que, para efectos de la elaboración del manual de procedimientos para la Coordinación de la Maestría en Administración, se utilizará la simbología propuesta por el *American National Standard Institute (ANSI)* para diagramas de flujo

administrativo, debido a que son símbolos fácilmente de representar y comprender y son los que más se apegan a las necesidades y características de los procedimientos que se va a desarrollar.

**10.- Glosario de términos:** lista de definición de conceptos técnicos relacionados con el contenido y la elaboración de los manuales de procedimientos, que sirve de apoyo para su uso o consulta.

## **6.4.2 PROCESO PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Debido a que elaborar manuales administrativos es una tarea que requiere mucha precisión, los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no confundir a quien los consulta. Por ello, es necesario poner mucha atención en cada una de las etapas de su integración para obtener un documento que reúna todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.<sup>30</sup>

Como se mencionó respecto a la clasificación de los manuales administrativos y al contenido del manual de procedimientos, no existe un método único o mayormente utilizado para elaborar manuales de procedimientos, sin embargo, se pueden mencionar etapas que aparecen en diversos libros sobre el tema:

### **6.4.2.1 DISEÑO DEL PROYECTO**

#### *Asignación de responsables*

Se debe nombrar a un coordinador general que dirija el diseño, la implantación y la actualización del proyecto, auxiliado por un equipo de trabajo conformado por personas con buen manejo de las relaciones humanas y que conozcan a fondo las características de la organización.

---

<sup>30</sup> Franklin F., Enrique. *Ob. cit.*, p. 188

### *Delimitación del universo de estudio*

Se define y delimita el universo de trabajo para poder actuar en forma lógica y ordenada, para manejar contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo a las prioridades de la organización.

### *Estudio preliminar*

Se reconocen, en forma general, los procesos, las funciones y las actividades del área o áreas donde se va a actuar, con el objetivo de definir: la estrategia para levantar la información, las fuentes de información, las actividades por realizar, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos requeridos para el trabajo, los recursos necesarios para efectuar el estudio y cómo se va a manejar y resguardar la información.

### *Fuentes de información*

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. Entre las más importantes podemos mencionar las siguientes. Por ejemplo: instituciones, archivos de la organización, directivos y empleados, clientes y/o usuarios y mecanismos de información.

### *Preparación del proyecto*

Una vez recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, debe prepararse un documento de partida que quede integrado de la siguiente manera:

A.- Propuesta técnica:

- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar

- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial
- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos anteriores
- Objetivos: logros que se pretende alcanzar
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos que se necesitan para desarrollarlo
- Costo: estimación global y específica de los recursos financieros que demanda su ejecución
- Resultados: beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y servicios, el clima organizacional y las relaciones con el entorno
- Información complementaria: material e investigaciones que sirven como elementos de apoyo

#### B.- Programa de trabajo:

- Identificación: nombre del manual
- Responsables: unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual
- Áreas: universo estudiado

- Clave: número progresivo de las actividades estimadas
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información
- Fases: definición del orden secuencial en que se realizarán las actividades
- Calendario: fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase
- Representación gráfica: descripción del programa mediante cuadros e imágenes
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar de los avances

#### **6.4.2.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE MANUAL A LAS AUTORIDADES COMPETENTES**

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Las áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- El área responsable de manejar los recursos económicos, para que cuantifique el costo del proyecto en forma específica.
- Las demás áreas de la organización, para su sensibilización.

El proyecto debe someterse a la aprobación del titular de la organización o del responsable designado para ejecutarlo. En caso de que su alcance y costo requieran

cambios significativos en la estructura orgánica y demanden recursos extraordinarios, el proyecto tiene que presentarse al órgano de gobierno.

Una vez autorizado, el responsable debe divulgar entre todos los niveles jerárquicos de la organización el propósito de elaborar el manual, resaltando los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo, con el fin de que todos apoyen el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se dificultaría seriamente.

#### **6.4.2.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Consiste en levantar la información de la unidad o unidades administrativas que se han de investigar, con el apoyo de un equipo de trabajo, considerando la magnitud y las especificaciones de las cargas de trabajo.

Este equipo será capacitado sobre el manejo de los medios de investigación que se utilizarán para levantar la información, así como sobre el proceso que se seguirá para preparar el manual. Por ello, los participantes deben conocer: el objetivo que se persigue, los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán, responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de la información por captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el equipo de trabajo sea numeroso o el proyecto resulte muy complejo, conviene formar equipos por unidad administrativa, programa, proyecto, producto o servicio, coordinados cada uno por un responsable.

#### **6.4.2.4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En esta fase se registran hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. De lo contrario, podría incurrirse en interpretaciones erróneas que generarían retraso y desperdicio de recursos. Asimismo,

debe aplicarse un criterio de discriminación basado en el objetivo del proyecto y proceder a su revisión continua para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas de información y con las áreas u organizaciones que tengan otra ubicación física.

Elaborar un manual de procedimientos es un trabajo analítico y cambiante, lo que obliga a la persona responsable a hacerlo con mayor rapidez. Es importante considerar que los procedimientos interrelacionan información de más de un área, unidad o persona, por lo que deben cruzarse las respuestas para dar seguimiento a las operaciones.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse alguna o una combinación de las técnicas de recopilación siguientes:

### ***Investigación documental***

Permite analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello, se estudian documentos como las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios, etc.

### ***Observación directa***

Se emplea en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, lo que permite conocer no sólo los métodos de trabajo, sino la cultura organizacional imperante. Se aconseja conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas, para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.

### ***Encuesta***

Realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada previamente. Puede utilizarse un cuestionario, con el fin de que las entrevistas sean

homogéneas. Es posible realizarlas individual o colectivamente. Puede recabarse información de clientes, usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

### ***Cuestionarios***

Constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por apartados específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. Todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación; procurar que las preguntas sean claras, concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.

### ***Entrevista***

Consiste en celebrar reuniones individuales o grupales donde se interroga de manera orientada a los participantes para obtener información. Es quizá la técnica más utilizada y la que brinda información más completa y precisa, pues se tiene contacto directo con el entrevistado y se puede percibir actitudes y recibir comentarios. Se debe tener claro el objetivo, por lo que se recomienda preparar una guía de entrevista con los principales puntos que se desea captar y así verificar que se ha obtenido la información requerida.

#### **6.4.2.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En esta fase se revisa la información o los grupos de datos que se captaron, con el fin de percibir sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.

Después de estudiar y ordenar la información, debe especificarse si cubre los criterios de validez necesarios para su procesamiento; en caso negativo, tiene que volverse a solicitar.

Una vez que se disponga de una base de información confiable, debe perfilarse según el uso que se le dará. Para ello, es recomendable preparar un cuadro que concentre en una columna los resultados clave obtenidos y en otra las observaciones que se estimen viables, con el fin de subsanar posibles deficiencias y elevar el desempeño de la organización.

#### **6.4.2.6 PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE MANUAL**

Como resultado del análisis, y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos se combinen en una labor de síntesis para formar un documento integrado.

Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo para revisar el contenido y la presentación de cada apartado. El equipo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual, hasta que exista el consenso general de que los resultados satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

#### **6.4.2.7 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y observaciones deben ahora transformarse en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Este trabajo se efectúa siguiendo, en términos generales, una sola línea de pensamiento, integrando diferentes criterios. La selección de estas recomendaciones debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones que pueden derivarse de su implantación. Los tipos de recomendaciones pueden ser: *de mantenimiento, de eliminación, de adición, de combinación, de fusión, de modificación, de simplificación y de intercambio.*

#### **6.4.2.8 ELABORACIÓN DEL INFORME**

Los resultados del estudio deben incluirse en un informe, donde se expongan las razones que llevaron a obtenerlos y se incorpore la información estratégica del proyecto para que el nivel directivo tome decisiones oportuna y correctamente.

Es necesario presentar el informe en forma detallada y con un lenguaje exento de tecnicismos, que conste de los siguientes elementos:

- *Introducción*: resumen del propósito, enfoque, limitaciones y plan de trabajo
- *Parte principal*: se anotan los hechos, argumentos y justificaciones
- *Conclusiones y recomendaciones*
- *Apéndices o anexos*: gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones

#### **6.4.2.9 PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN**

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes, para lo cual debe revisar la documentación por última vez con su equipo de trabajo y entregar los resultados obtenidos:

*A los niveles directivos*

Esta presentación debe partir de un resumen derivado del informe, para que en caso de ser analizado, ocupe un tiempo mínimo que deje un lapso adicional para explicaciones e intercambio de opiniones.

### *A otros niveles jerárquicos*

La difusión entre los niveles departamentales, de oficina o de área, puede basarse también en el documento síntesis, aunque siempre se tratará de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental en el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

#### **6.4.2.10 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL**

El momento de la implantación es crucial ya que las propuestas y recomendaciones se traducen en acciones específicas. Debe ser lo más acertada posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante este proceso y estar acorde con las necesidades específicas de la organización.

La selección del método para implantar los manuales administrativos se relaciona estrechamente con elementos de estructura, y pueden ser los siguientes:

##### ***Método instantáneo***

Es el más utilizado; se adopta cuando la organización es nueva, existe una normatividad y no implica un número amplio de unidades administrativas. Es relativamente sencillo; no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

##### ***Método del proyecto piloto***

La aplicación del manual se hace en una parte de la organización, con el fin de medir los resultados, lo que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas fuesen necesarias para determinar la viabilidad de las propuestas.

### ***Método de implantación en paralelo***

Toma en cuenta la operación simultánea tanto de las condiciones tradicionales como de las que van a implantarse; esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

### ***Método de implantación parcial***

Consiste en seleccionar una parte o áreas específicas de la organización para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

### ***Combinación de métodos***

Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de sus requerimientos técnicos.

## **6.4.2.11 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Ya que la utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, y considerando que las operaciones de una organización se transforman, es necesario actualizarlos permanentemente por medio de revisiones periódicas.

El valor de un manual y en especial es de procedimientos, depende de la validez de su información, por lo que es indispensable mantenerlo al corriente cuando las circunstancias hayan cambiado.

Si existe otro procedimiento o método mejor para realizar las operaciones, se propondrá la modificación al área encargada de elaborar el manual, pero independientemente de esto, se recomienda revisar los manuales cada dos años para que no pierdan su actualidad.

## **7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN O DE MEJORA**

Una vez revisada la teoría y el marco conceptual sobre las organizaciones, los sistemas, los procedimientos, el desarrollo de estudios organizacionales y los manuales de procedimientos, podemos presentar la propuesta de manual de procedimientos para la Coordinación de la Maestría en Administración.

Reconociendo los distintos tipos de metodologías para elaborar manuales de procedimientos, y tomando en cuenta que no existe una forma única o generalmente aceptada para desarrollarlos, se adaptará a este documento un modelo de manual de acuerdo a las características y necesidades de esta Coordinación, con pleno conocimiento y convicción de que todo trabajo siempre es perfectible, y con el anhelo de que éste sea el comienzo de un proyecto más grande y elaborado que sea del beneficio de la comunidad de la División de Estudios de Posgrado (DEP).

Se incluyen en esta propuesta de manual tres procedimientos que considero son sustanciales y que tienen un alto grado de importancia para el quehacer diario de la Coordinación y de la DEP debido a que involucran distintas áreas o departamentos y que son llevadas a cabo en gran parte por los alumnos, para quienes este documento tendrá mayor utilidad. Estos procedimientos son: la admisión de aspirantes, la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso y la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**División de Estudios de Posgrado**

---

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN DE LAS MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN**

(Campos de conocimiento: Organizaciones,  
Tecnología y Contribuciones)



## **Coordinación de las Maestrías en Administración**

(Campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones)

### **Dr. Juan Alberto Adam Siade**

Director de la Facultad de Contaduría y Administración

### **L.C. y E.F. Moisés Leonel Sebastián Chavarría**

Secretario General

### **Mtro. Tomás Rosales Mendieta**

Secretario Académico

### **Dr. Jorge Ríos Szalay**

Jefe de la División de Estudios de Posgrado y Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

### **Dr. José Alfredo Delgado Guzmán**

Subjefe de la División de Estudios de Posgrado

### **Dr. Adrián Méndez Salvatorio**

Coordinador de las Maestrías en Administración  
(Campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones)

### **Mtra. María Angélica Alicia Raya Sánchez**

Subcoordinadora de las Maestrías en Administración  
(Campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones)

Mayo de 2013

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	3	de	41

## ÍNDICE

	Página
1. Introducción	4
2. Objetivo del manual	5
3. Procedimientos:	
3.1 Admisión de aspirantes	6
3.2 Validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	16
3.3 Inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	25
1) Propósito del procedimiento	
2) Alcance	
3) Marco jurídico	
4) Políticas de operación, normas y lineamientos	
5) Descripción del procedimiento	
6) Diagrama de flujo	
<b>Anexo A</b> Glosario	

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	4	de	41

## 1. INTRODUCCIÓN

Coordinar una maestría en la Universidad Nacional Autónoma de México, la institución educativa más grande e importante del país y de América Latina, no es una tarea sencilla. Implica realizar un sinnúmero de actividades que conllevan también una gran responsabilidad. Llevar a cabo esto de manera exitosa sin contar con un manual de procedimientos a la mano, no facilita la tarea.

Por lo anterior, es de primera necesidad contar con un instrumento actualizado de información donde se describan las operaciones requeridas para realizar algunas de las funciones principales, facilitando así el logro de los objetivos y contribuir a la orientación del personal adscrito a esta área sobre la correcta ejecución de las actividades encomendadas. La elaboración de este manual de procedimientos pretende ayudar a lograr ese propósito.

En este documento se desarrollan tres procedimientos que son fundamentales en el quehacer semestral de una coordinación académica de la División de Estudios de Posgrado (DEP) de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA): admisión de aspirantes a la maestría, validación de inscripción semestral de alumnos e inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos.

Conviene hacer notar que estas actividades son realizadas por la mayoría de las coordinaciones de la DEP (especialidades, maestrías y doctorado), por lo que su ámbito de aplicación es amplio. Por lo mismo, mantenerlo actualizado es una tarea fundamental, ya que sólo así logrará mantener su utilidad y contribuir al correcto desarrollo de las actividades que aquí se realizan.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	5	de	41

## 2.- OBJETIVOS DEL MANUAL

### Objetivo general

Establecer un instrumento técnico de información actualizada sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones necesarias para realizar algunas de las funciones o tareas específicas que se realizan en la Coordinación de las Maestrías en Administración (campos de conocimiento: Organizaciones, Tecnología y Contribuciones).

### Objetivos específicos

- Presentar una visión general de la Coordinación de las Maestrías en Administración
- Describir las actividades que se llevan a cabo para realizarlas de modo oportuno y eficiente
- Permitir entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina
- Disminuir las fallas u omisiones y evitar la duplicación de actividades para incrementar la productividad
- Orientar al personal de nuevo ingreso a fin de facilitar su incorporación al área y su comprensión de las actividades que se realizan
- Ser una fuente de consulta para el personal que ya se encuentra laborando en esa área o labora en otras áreas

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	6	de	41

## 3. PROCEDIMIENTOS

### 3.1 ADMISIÓN DE ASPIRANTES

#### 3.1.1 Propósito del procedimiento

Establecer los lineamientos necesarios que se llevan a cabo durante el proceso semestral de admisión a la Maestría en Administración, desde que la convocatoria es publicada hasta que se da a conocer la lista de aspirantes aceptados.

#### 3.1.2 Alcance

A nivel interno, este procedimiento involucra a diversas áreas de la División de Estudios de Posgrado (DEP), como son: coordinación de Servicios al Alumno, departamento de Admisión, departamento de Contabilidad, coordinaciones académicas de especialidades, maestrías y doctorado, así como al Subcomité de Admisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.

A nivel externo, este procedimiento involucra a diversas instancias de la UNAM, como son: la Dirección General de Administración Escolar a través de la Unidad de Administración del Posgrado y la Gaceta UNAM.

#### 3.1.3 Marco jurídico

- Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Reglamento General de Estudios de Posgrado

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	7	de	41

- Normas operativas del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
- Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado
- Convocatoria emitida por el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

### **3.1.4 Políticas de operación, normas y lineamientos**

- a) La convocatoria para participar en el proceso semestral de admisión es publicada en la Gaceta UNAM la primera semana de abril y de octubre.
- b) El horario de atención en la DEP es de lunes a viernes, de 09:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.
- c) Los requisitos para inscribirse en el proceso de admisión son:
  - Registrarse vía Internet en el Registro de Datos para Aspirantes
  - Adjuntar la documentación digitalizada completa en el Registro de Datos para Aspirantes, que a continuación se describe:
    - Título y cédula profesional
    - Certificado de estudios de licenciatura (promedio mínimo de 8.0)
    - Acta de nacimiento
    - Constancia de comprensión de textos en el idioma inglés expedida por la UNAM, con vigencia de cinco años

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	8	de	41

- Constancia de habilidades en el manejo de tecnologías de la información y la comunicación, expedida por la UNAM, con vigencia de tres años
  - Clave Única de Registro de Población
  - Currículum vitae actualizado y con fotografía
  - Para aspirantes extranjeros: documento expedido por el Instituto Nacional de Migración que acredite su estancia legal en el país (FMM – Forma Migratoria Múltiple)
- d)** Los documentos emitidos en el extranjero deberán ser apostillados o legalizados en la embajada o consulado de México en el país de origen
- e)** Los aspirantes extranjeros de habla no española deberán presentar una constancia de comprensión de dicha lengua, expedida por la UNAM
- f)** Cualquier documento no expedido en español, deberá acompañarse de su correspondiente traducción, elaborada por un perito oficial traductor, y acompañada de una fotocopia para su cotejo
- g)** Los certificados académicos expedidos con escalas y promedios de calificación diferentes al 1-10, deberán acompañarse de una carta de equivalencia de promedio expedida por la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE). La equivalencia de promedio se puede solicitar personalmente, por correo postal o por correo electrónico ante la DGIRE. Dado que la expedición de estos certificados tardan 15 días hábiles, se recomienda iniciarlos con toda anticipación.
- h)** Las fechas establecidas en la convocatoria, referentes al pre-registro, entrevista y aplicación de exámenes, son inamovibles.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	9	de	41

- i) La entrevista se solicita una vez que el aspirante haya formalizado su inscripción en el departamento de Admisión.
- j) Bajo ninguna circunstancia, y sin excepción alguna, se recibirá documentación incompleta o extemporánea.
- k) Los trámites de registro al proceso de admisión deberán ser realizados exclusivamente por el aspirante.
- l) Se procederá legalmente contra el aspirante que presente documentación alterada o falsificada, además de anularse automáticamente su proceso de admisión.
- m) El aspirante no debe estar inscrito o cursando otro programa de posgrado en la UNAM. Ocultar dichos antecedentes causará baja inmediata del aspirante en el proceso de admisión.
- n) Si el aspirante no concluye su proceso de admisión, se entenderá que renuncia al mismo.
- o) La decisión tomada por el Subcomité de Admisión sobre la aceptación o no aceptación del aspirante, es irrevocable e inapelable.
- p) Cualquier situación no prevista en la convocatoria, será resuelta por el Comité Académico.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	10	de	41

### 3.1.5 Descripción del procedimiento

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
1. Publicación de convocatoria	Subcomité de Admisión	1.1 Establece los lineamientos y requisitos de admisión que se publicarán en la convocatoria y, en su caso, aprueba el documento final.	
	Coordinación de Servicios al Alumno	1.2 Publica, en la página de Internet de la DEP y en la Gaceta UNAM, la convocatoria para ingresar al Proceso de Admisión.	Convocatoria
2. Inscripción al proceso de admisión	Aspirante	<p>2.1 Realiza su pre-registro vía Internet y adjunta la documentación digitalizada que se solicita, en la dirección electrónica que establece la convocatoria.</p> <p>2.2 Acude personalmente al departamento de Admisión para formalizar su inscripción.</p> <p><i>Nota:</i> cuenta con un día hábil a partir del momento en que ingresa su documentación para formalizarla.</p>	
	Departamento de Admisión	<p>2.3 Verifica el registro e ingreso de los documentos del aspirante en la plataforma electrónica. Si se hizo correctamente, entrega al aspirante su comprobante de pre-registro. De lo contrario, se le indican las modificaciones que debe hacer para que el registro quede correcto y completo.</p> <p>2.4 Pregunta al aspirante cómo desea realizar el pago correspondiente al Proceso de Admisión. Si es con depósito bancario o transferencia electrónica, se le proporciona una ficha con los datos necesarios. Si desea realizarlo con tarjeta de crédito o débito, se le remite al departamento de Contabilidad.</p>	Comprobante de pre-registro y ficha bancaria.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración					
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes		Página	11	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
2. Inscripción al proceso de admisión	Departamento de Contabilidad	<p>2.5 Realiza el cobro correspondiente al Proceso de Admisión por medio de tarjeta de crédito o débito, y entrega al aspirante su comprobante de pago (original y copia).</p> <p>Notas: <i>no son aceptadas tarjetas bancarias de American Express y bajo ninguna circunstancia, el pago podrá ser reembolsable.</i></p>	Comprobante de pago.
	Aspirante	<p>2.6 Realiza pago en el banco por medio de depósito o transferencia electrónica y recibe comprobante de pago.</p> <p>2.7 Entrega al departamento de Admisión el comprobante de pago.</p>	Comprobante de pago.
	Departamento de Admisión	2.8 Recibe comprobante de pago y entrega al aspirante su comprobante oficial de inscripción al Proceso de Admisión.	Comprobante de inscripción.
3. Entrevista	Aspirante	3.1 Acude personalmente a su coordinación académica correspondiente para agendar su entrevista.	
	Coordinaciones Académicas	<p>3.2 Efectúa la entrevista a los aspirantes utilizando un formato-guía para cada uno.</p> <p>3.3 Entrega, al finalizar todas las entrevistas, los formatos-guía al departamento de Admisión.</p> <p><i>Nota: para verificar que el aspirante está oficialmente inscrito al Proceso de Admisión, se le pide mostrar su comprobante oficial emitido por el departamento de Admisión.</i></p>	Comprobante de inscripción al proceso de admisión y formato-guía de entrevista.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

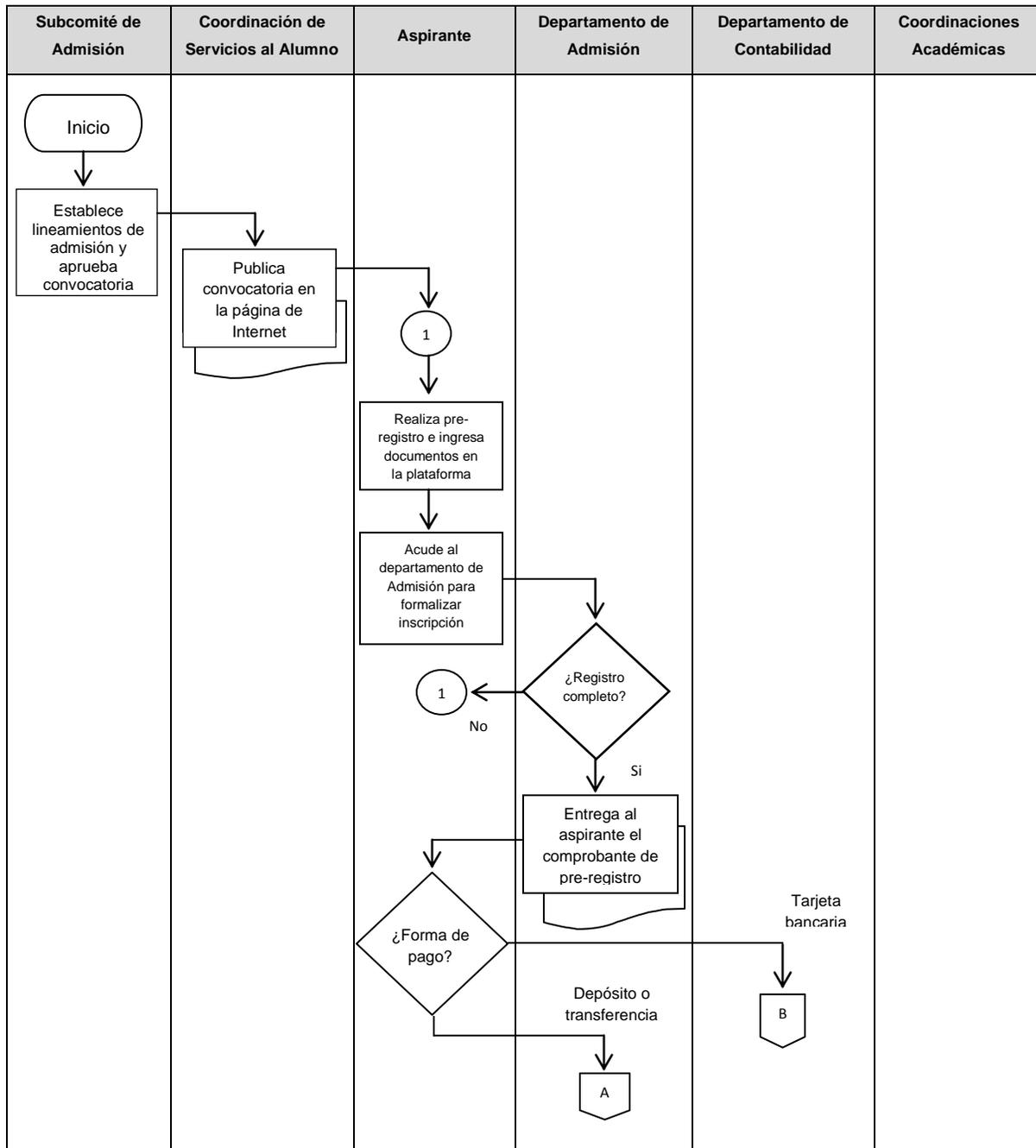
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	12	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
<b>4. Exámenes</b>	Departamento de Admisión	4.1 Recibe formatos-guía de entrevista y registra la información sobre los aspirantes.	Formatos-guía de entrevista.
	Coordinación de Servicios al Alumno	4.2 Integra los exámenes de admisión (evaluación psicométrica y examen de conocimientos) y coordina su aplicación en las instalaciones de la DEP.	
	Aspirante	4.3 Presenta los exámenes de admisión en las instalaciones de la DEP, en las fechas establecidas en la convocatoria.	Exámenes.
<b>5. Resultados</b>	Coordinación de Servicios al Alumno	5.1 Envía las hojas de respuesta al Centro de Informática de la FCA para obtener los resultados. 5.2 Integra los resultados de los exámenes de admisión y de la entrevista.	Hojas de respuesta y concentrado de resultados.
	Subcomité de Admisión	5.3 Analiza los resultados obtenidos por los aspirantes y determina, de acuerdo a criterios previamente establecidos, qué aspirantes son aceptados.	Concentrado de resultados.
	Coordinación de Servicios al Alumno	5.4 Publica la lista de los aspirantes aceptados en la página de Internet de la DEP. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Lista de aspirantes aceptados.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

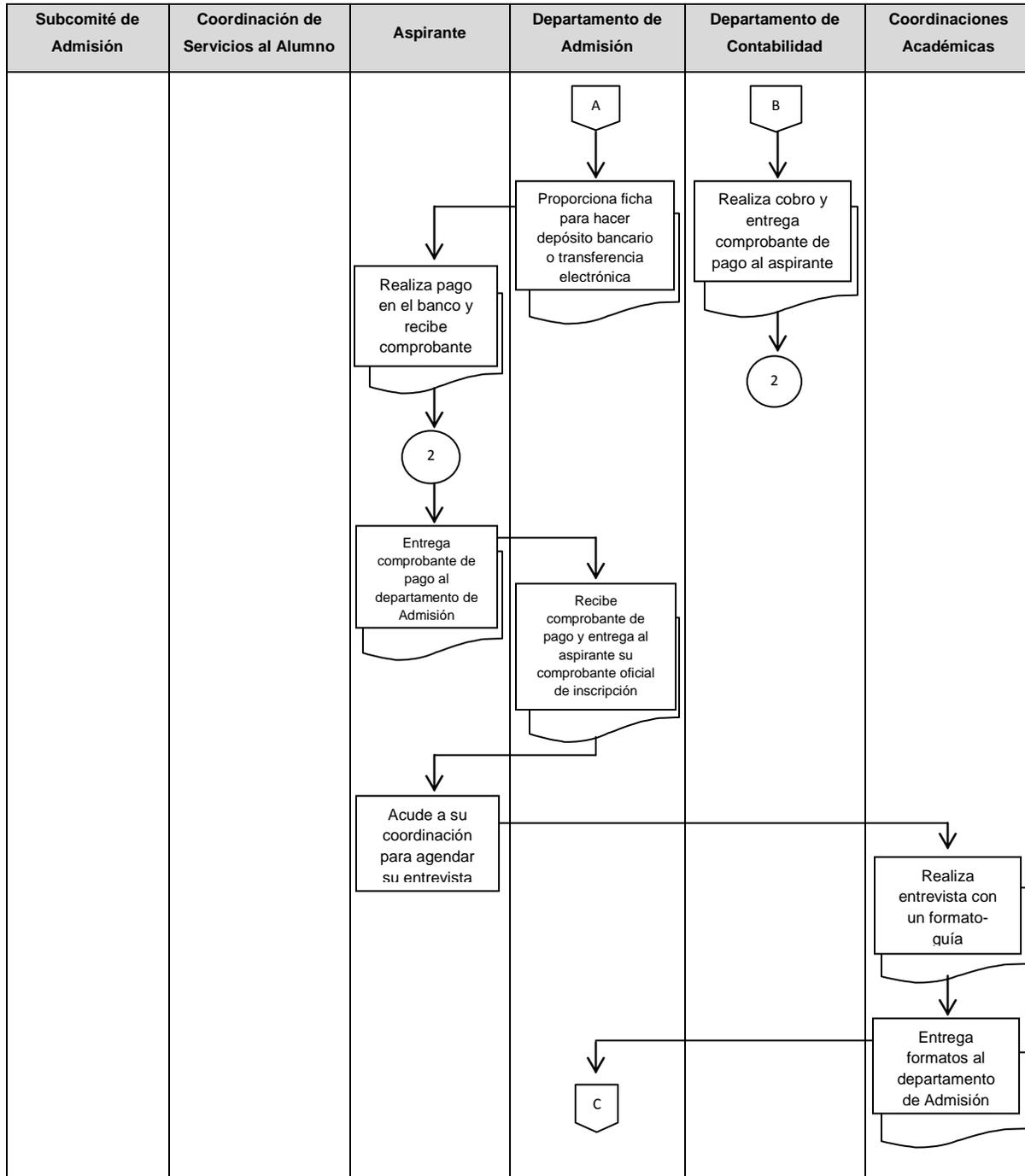
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	13	de	41

### 3.1.6 Diagrama de flujo



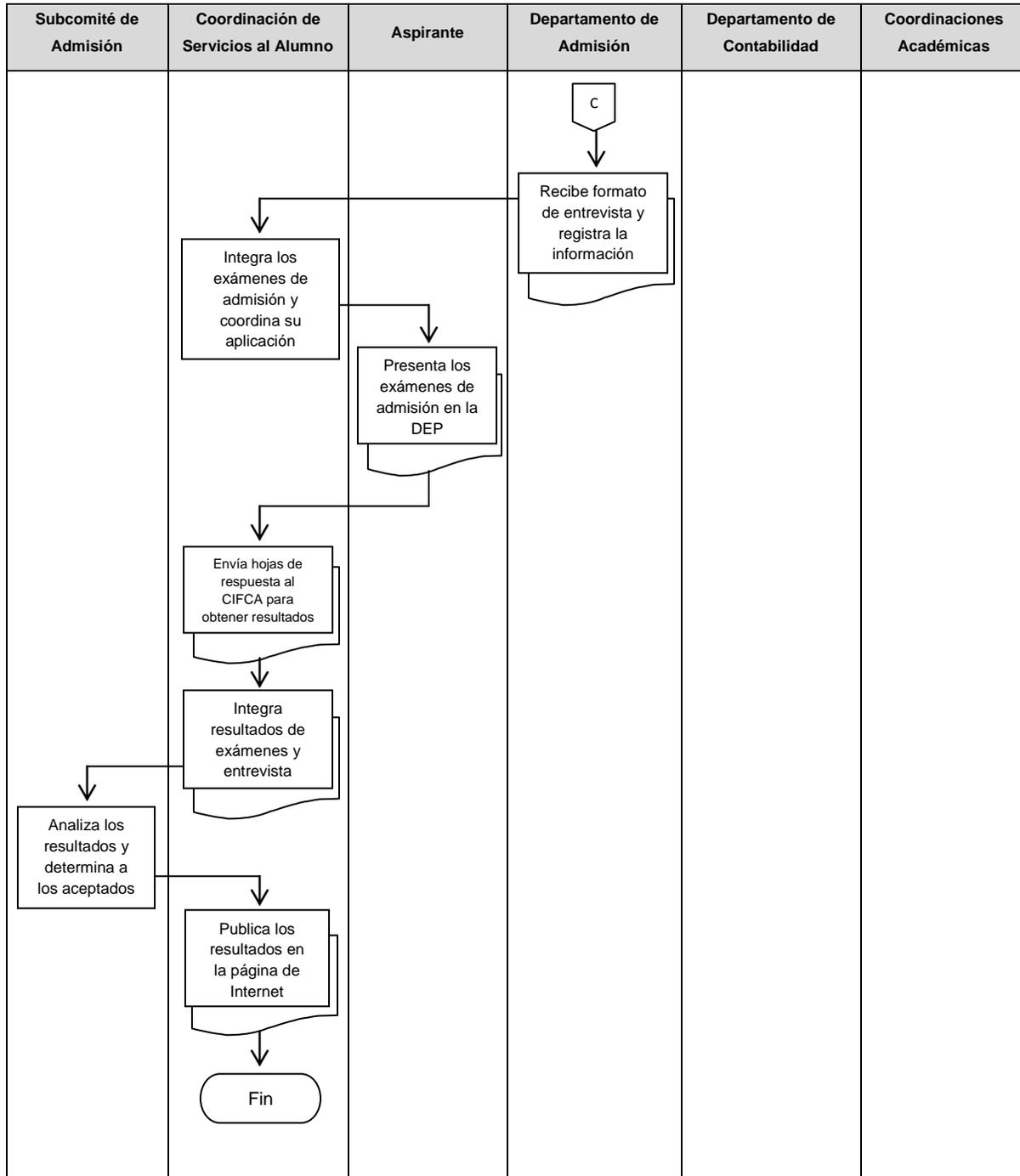
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha		Mayo de 2013	
	Coordinación de la Maestría en Administración		Página		14	de 41
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes					



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	1.- Procedimiento para la admisión de aspirantes	Página	15	de	41



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	16	de	41

## 3.2 VALIDACIÓN DE INSCRIPCIÓN PARA ALUMNOS DE NUEVO INGRESO

### 3.2.1 Propósito del procedimiento

Establecer las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de validación de inscripción para los alumnos de nuevo ingreso de la Maestría en Administración, desde que realizan su inscripción vía Internet y hasta que se recibe su comprobante oficial de inscripción en la coordinación académica a la que corresponde.

### 3.2.2 Alcance

A nivel interno, este procedimiento involucra al departamento de Administración Escolar, departamento de Contabilidad y coordinaciones académicas de especialidades, maestrías y doctorado.

A nivel externo, este procedimiento involucra a instancias de la UNAM, como son: la Dirección General de Administración Escolar (DGAE) a través de la Unidad de Administración del Posgrado (UAP) y la Gaceta UNAM.

### 3.2.3 Marco jurídico

- Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Reglamento General de Estudios de Posgrado
- Normas operativas del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	17	de	41

- Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado

### 3.2.4 Políticas de operación, normas y lineamientos

- a) La validación de inscripción al posgrado debe realizarse cada semestre, durante el tiempo que el alumno se encuentre cursando asignaturas de la Maestría. Tanto los alumnos de nuevo ingreso como de reingreso deben someterse a este procedimiento.
- b) La inscripción que realiza el alumno se hace siempre en la página de Internet de la UAP, en fechas que establecen tanto la misma UAP como el departamento de Administración Escolar de la DEP.
- c) Las inscripciones son de manera escalonada, en fechas específicas de acuerdo al programa de posgrado al que pertenezca el alumno, con el objetivo de que el proceso de inscripción sea más ordenado y que los sistemas o redes no se saturen.
- d) El alumno que no se inscriba en las fechas establecidas no podrá cursar el semestre en curso.
- e) Validar la inscripción es un requisito indispensable para quedar formalmente inscrito en el programa de posgrado ante la UAP. De no realizarlo, el alumno no aparecerá en las actas de calificación al final del semestre y tendrá que realizar trámites posteriores de regularización.
- f) La validación de inscripción se realiza también en fechas establecidas por el departamento de Administración Escolar de la DEP, y el alumno deberá hacerla en la coordinación de su maestría correspondiente.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	18	de	41

**g)** Los requisitos para que los alumnos de nuevo ingreso puedan validar su inscripción al semestre en curso son:

- Entregar los comprobantes de inscripción firmados por el Tutor Generacional (dos originales y una copia)
- Entregar el comprobante de pago de las asignaturas e inscripción semestral (original y copia)
- Entregar su Currículum Vitae Único (CVU) registrado en la página de Internet del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) [www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	19	de	41

### 3.2.5 Descripción del procedimiento

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
<b>1. Preparación de documentación previa</b>	Departamento de Administración Escolar	<p>1.1 Imprime y entrega los comprobantes de inscripción de los alumnos a las coordinaciones académicas a los que correspondan.</p> <p><i>Nota:</i> entrega dos comprobantes originales por cada alumno, con el sello del departamento.</p>	Comprobantes originales de inscripción.
	Departamento de Contabilidad	1.2 Imprime y entrega a las coordinaciones académicas las fichas bancarias para los alumnos que deseen realizar el pago correspondiente a inscripción semestral y materias a cursar por medio de depósito o transferencia electrónica.	Fichas bancarias
	Coordinaciones académicas	1.3 Recibe de Administración Escolar los comprobantes de inscripción de los alumnos, y de Contabilidad las fichas bancarias, para ser entregadas cuando los alumnos acudan a realizar su proceso de validación.	Comprobantes de inscripción y fichas bancarias.
<b>2. Cumplimiento de requisitos</b>	Alumno	<p>2.1 Acude a su coordinación académica correspondiente para recoger sus dos comprobantes originales de inscripción y los firma.</p> <p>2.2 Si desea realizar el pago correspondiente a la inscripción y asignaturas a cursar por medio de depósito bancario o transferencia electrónica, solicita a la coordinación la ficha con los datos necesarios. En caso de hacerlo con tarjeta de débito o crédito, debe acudir al departamento de Contabilidad.</p> <p>2.3 Acude con su Tutor Generacional (previamente asignado por la coordinación académica correspondiente) para que firme sus comprobantes de inscripción. Una vez firmados, debe sacar una copia fotostática.</p>	Comprobantes de inscripción y fichas bancarias.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	20	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
2. Cumplimiento de requisitos	Alumno	<p>2.4 Registra su CVU en la página de Internet del CONACYT y lo imprime.</p> <p>2.5 Realiza el pago correspondiente a la inscripción y a las asignaturas que cursará. Si lo realiza en el banco, guarda el comprobante de pago y lo fotocopia. Si desea hacerlo con tarjeta de crédito o débito, acude al departamento de Contabilidad.</p>	Comprobantes de inscripción, CVU de CONACYT y comprobante de pago.
	Departamento de Contabilidad	<p>2.6 Realiza el cobro correspondiente por medio de tarjeta de crédito o débito, y entrega al alumno su comprobante de pago (original y copia).</p> <p><i>Nota: no son aceptadas tarjetas bancarias de American Express y el pago no podrá ser reembolsable.</i></p>	Comprobante de pago.
3. Entrega de documentos	Alumno	3.1 Entrega en su coordinación correspondiente los comprobantes de inscripción firmados por el Tutor Generacional (los dos originales y una copia), una copia del CVU de CONACYT y el comprobante de pago de inscripción y materias a cursar (original y copia).	Comprobantes de inscripción, CVU de CONACYT y comprobantes de pago.
	Coordinaciones académicas	3.2 Recibe de los alumnos los documentos requeridos. Si están incompletos o incorrectos, indica qué falta o qué hay que corregir, de lo contrario, autoriza inscripción, sella los comprobantes y entrega uno de los originales al alumno como comprobante oficial de validación.	Comprobantes de inscripción, CVU de CONACYT y comprobante de pago.
4. Validación de inscripción	Coordinaciones académicas	<p>4.1 Envía en una relación los comprobantes originales de pago de los alumnos al departamento de Contabilidad.</p> <p>4.2 Envía al departamento de Administración Escolar los comprobantes originales de inscripción de los alumnos, firmados y sellados.</p>	Comprobantes originales de pago y de inscripción.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

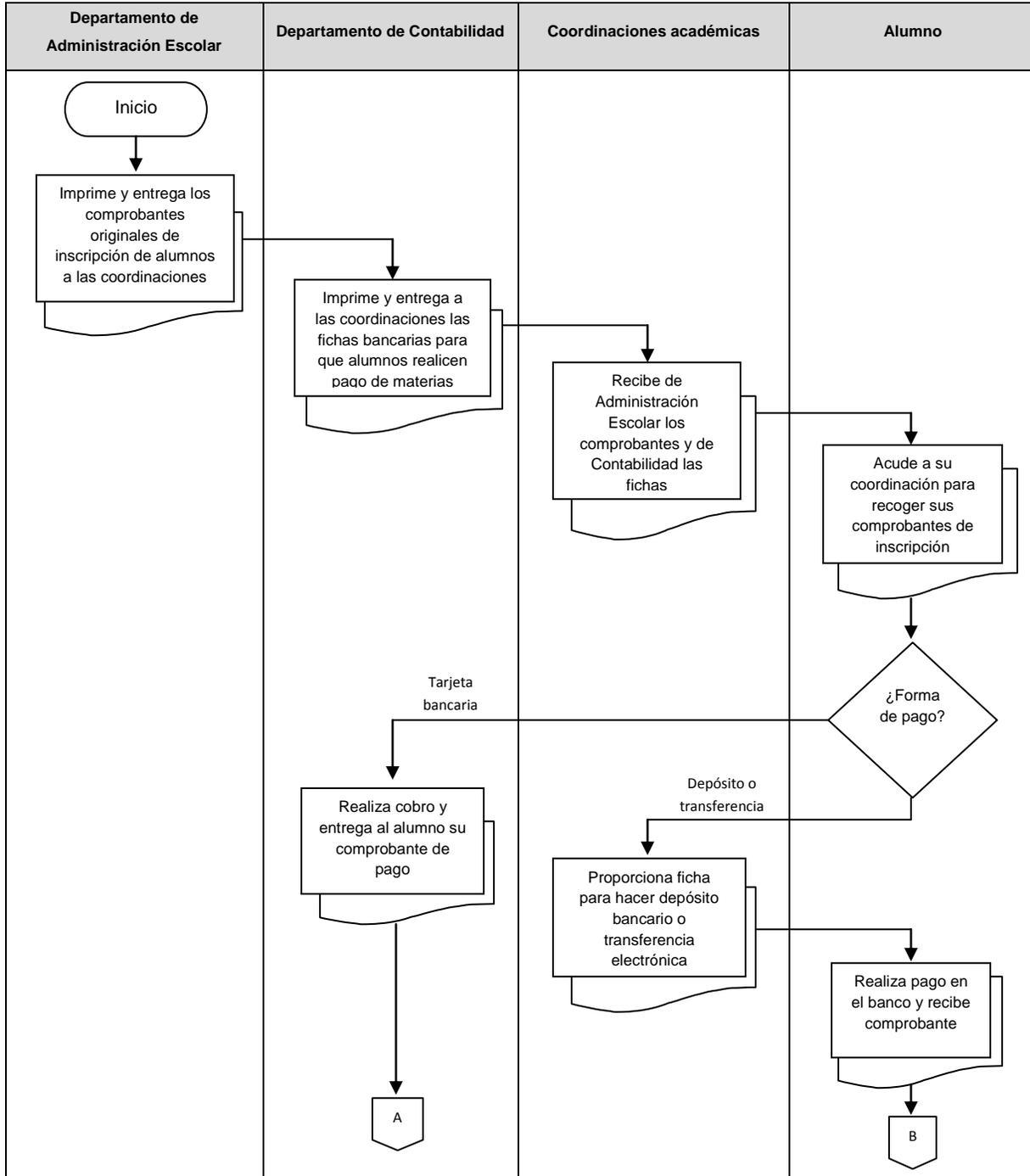
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	21	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
<b>4. Validación de inscripción</b>	Departamento de Contabilidad	4.3 Recibe de las coordinaciones académicas los comprobantes originales de pago de los alumnos. 4.4 Elabora el registro contable correspondiente.	Comprobantes de pago y registro contable.
	Departamento de Administración Escolar	4.5 Recibe de las coordinaciones académicas los comprobantes originales de inscripción de los alumnos. 4.6 Envía a la UAP, con oficio, los comprobantes de los alumnos para que se registre oficialmente su inscripción al semestre en curso.  <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Comprobantes de inscripción y oficio para la UAP.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

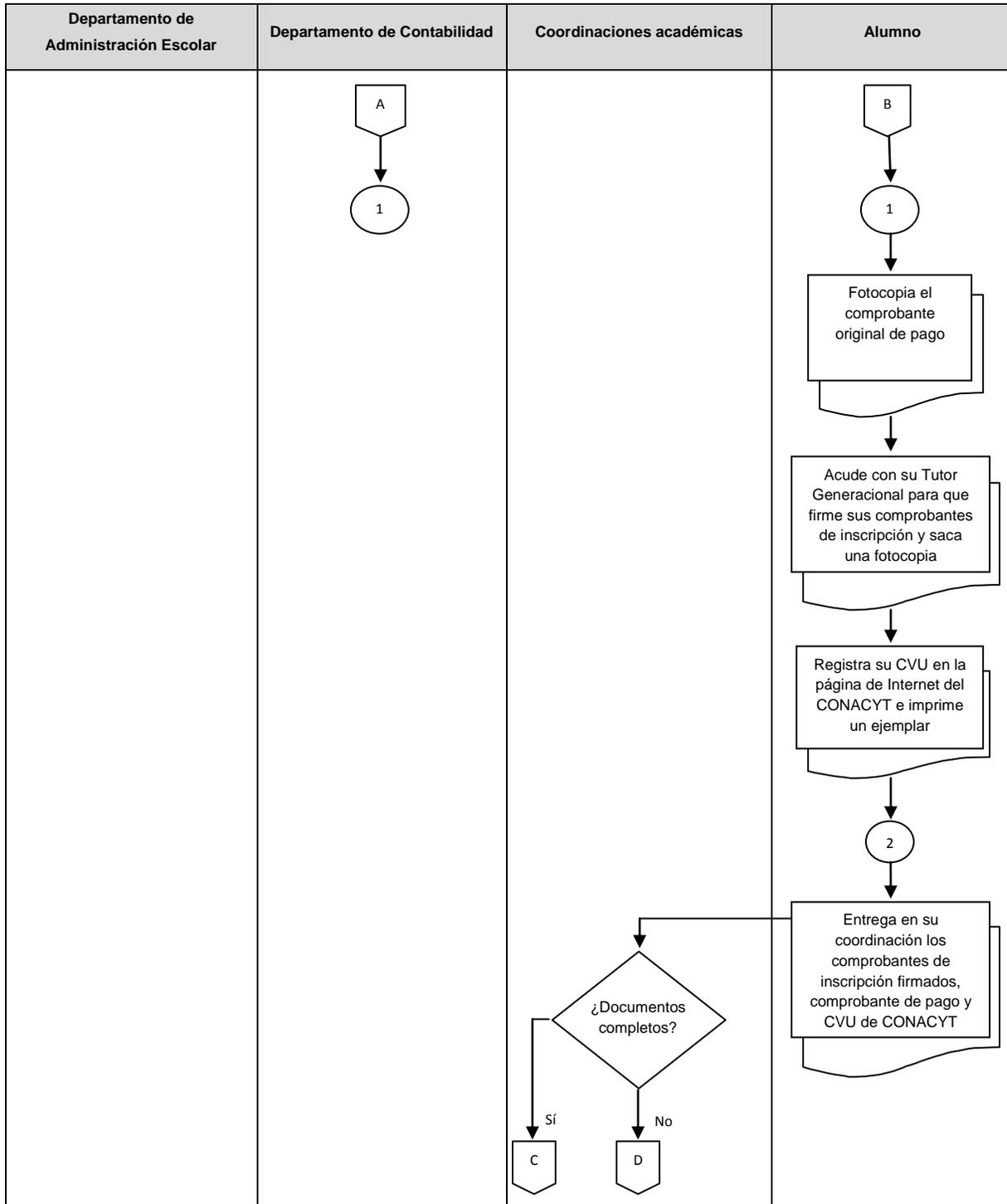
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	22	de	41

### 3.2.6 Diagrama de flujo



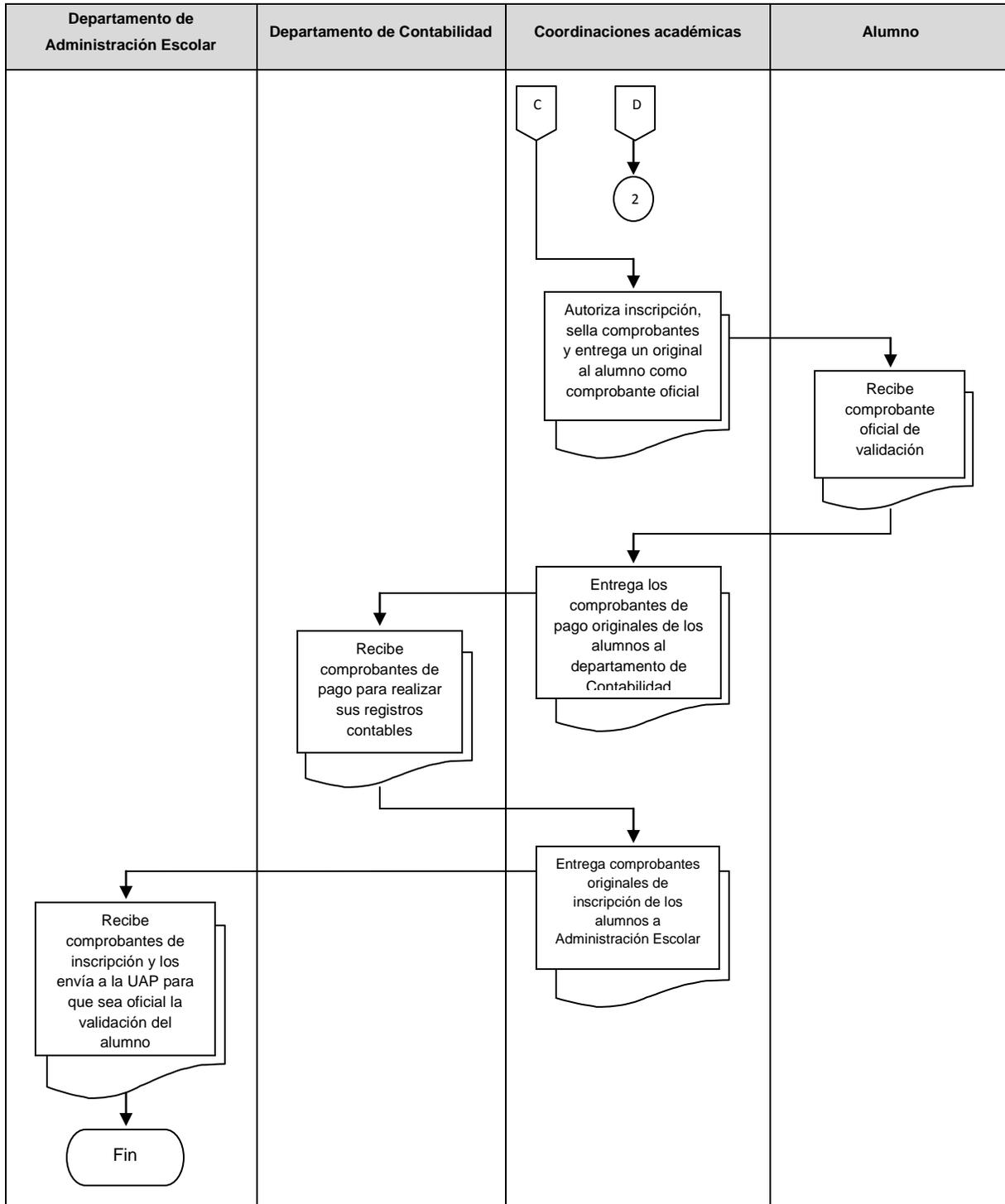
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	23	de	41



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	2.- Procedimiento para la validación de inscripción para alumnos de nuevo ingreso	Página	24	de	41



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	25	de	41

### 3.3 INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS AL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS

#### 3.3.1 Propósito del procedimiento

Establecer los lineamientos necesarios para que los alumnos se inscriban al Examen General de Conocimientos (EGC), para obtener el grado de Maestro(a) en Administración, desde que el Programa de Posgrado emite la convocatoria en su página de Internet, y hasta que el alumno(a) queda formalmente inscrito a esa opción de titulación.

#### 3.3.2 Alcance

A nivel interno, este procedimiento involucra al departamento de Administración Escolar, departamento de Contabilidad, coordinaciones académicas de especialidades, maestrías y doctorado y departamento de Grados Académicos.

A nivel externo, este procedimiento involucra a instancias de la UNAM, como son: la Dirección General de Administración Escolar (DGAE) a través de la Unidad de Administración del Posgrado (UAP).

#### 3.3.3 Marco jurídico

- Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Reglamento General de Estudios de Posgrado
- Normas operativas del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	26	de	41

- Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado
- Convocatoria emitida por el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

### 3.3.4 Políticas de operación, normas y lineamientos

- a) La convocatoria para obtener el grado de Maestro(a) en Administración es publicada anualmente por el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, a través del departamento de Grados Académicos de la DEP, en la página de Internet [www.posgrado.fca.unam.mx](http://www.posgrado.fca.unam.mx)
- b) Los requisitos para que un alumno pueda inscribirse a esta opción de titulación son:
- Haber concluido el 100% de los créditos y demás requisitos establecidos en su plan de estudios
  - Cumplir con la documentación, costo y fechas establecidas por la convocatoria
  - Contar con la revisión de estudios expedida por la UAP, a través del departamento de Administración Escolar, en la que aparezca la leyenda “Adeuda la presentación del Examen General de Conocimientos”.
  - Entregar el CVU de CONACYT actualizado (para alumnos que ingresaron a partir del año 2008) en la coordinación académica correspondiente.
  - Cubrir el monto de inscripción (\$5,000.00) en el departamento de Contabilidad. Podrá realizarse únicamente con tarjeta de crédito o débito (excepto *American Express*).

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	27	de	41

c) La documentación que el alumno deberá entregar en el departamento de Grados Académicos para inscribirse a esta opción de titulación son:

- Portada del CVU de CONACYT con el visto bueno de la coordinación académica correspondiente ([www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)).
- Original y fotocopia de la solicitud de inscripción al EGC (se imprime en la página de Internet).
- Dos fotocopias de la revisión de estudios, emitida por la UAP, a través del departamento de Administración Escolar de la DEP.
- Fotocopia de la cédula de licenciatura tamaño original por ambos lados, en la misma página, en la parte superior de la hoja en sentido vertical.
- Constancia digitalizada de no adeudos de bibliotecas solicitada en la página (<http://132.248.67.170:8080/cartas/>)
- Solicitud para el trámite de examen de grado de maestría (se llena e imprime en la página <http://132.248.246.65/tesigrado/acceso.cfm>) firmada, y escribir la fecha que aparece en la constancia de no adeudos digitalizada.
- Fotocopia de la Clave Única de Registro de Población (CURP) en tamaño carta, ampliada al 200% en sentido horizontal. La CURP se obtiene en la página de Internet de la Secretaría de Gobernación (<http://consultas.curp.gob.mx/CurpSp/>)
- Fotocopia del acta de nacimiento en tamaño carta
- Original y fotocopia de la hoja de actualización de datos del alumno, firmada, que se obtiene en la página ([www.uap.unam.mx](http://www.uap.unam.mx)). Para realizar este trámite es necesario contar con la revisión de estudios.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	28	de	41

- Cinco fotografías tamaño infantil, de frente, blanco y negro, con retoque, fondo blanco y en papel mate ILFORD o KENFORD.
- Formato de solicitud de cédula de grado, impreso por ambos lados en una sola hoja, debidamente llenado a mano y firmado, con una de las fotografías infantiles solicitadas anteriormente.
- Comprobante de pago de inscripción al EGC, expedido por el departamento de Contabilidad de la DEP.
- En caso de ser extranjero, llenar la carta de renuncia a la cédula de grado (el formato está disponible en la página de Internet de la DEP)
- Seis fotografías recientes, tamaño título ovaladas (6x9 cm.), con las siguientes características:
  - Impresas en papel mate ILFORD o KENFORD, no brillante, con retoque, fondo gris claro y en blanco y negro.
  - El tamaño de la cara deberá medir 3.5 x 5 cm.
  - Rostro serio, frente y orejas descubiertas
  - No se admitirán fotografías digitales, instantáneas, autoadheribles ni plastificadas

**d) Consideraciones finales:**

- El incumplimiento de alguno de los requisitos o condiciones de la convocatoria, así como cualquier irregularidad al momento del examen, traerá como consecuencia la suspensión del trámite, independientemente de la fase o etapa en que se encuentre.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	29	de	41

- La UNAM se reserva el derecho de verificar, sin excepción alguna y en cualquier momento, la identidad de los alumnos y la validez de los documentos exhibidos.
- La UNAM no hará devolución de los pagos recibidos en ningún caso, siendo responsabilidad del alumno realizarlos correctamente y complementar el trámite dentro de las fechas establecidas en la convocatoria.
- Serán inválidos los pagos emitidos para otros concursos o realizados fuera del plazo establecido en la convocatoria.
- Los alumnos que hayan sido beneficiarios de una beca no podrán optar por el EGC como opción de titulación.
- El resultado que emita el Comité Académico del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración será “Aprobado” o “Suspendido”, y tendrá carácter de inapelable.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración					
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos		Página	30	de	41

### 3.3.5 Descripción del procedimiento

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
1. Publicación de convocatoria	Departamento de Grados Académicos	1.1 Publica en la página de Internet de la DEP la convocatoria para inscribirse al Examen General de Conocimientos para obtener el grado de maestro(a) en Administración.	Convocatoria.
2. Pre-inscripción y revisión de estudios	Alumno	2.1 Imprime y llena la solicitud de inscripción al EGC, disponible en la página de Internet de la DEP. Una vez llenada, sacar una fotocopia.  2.2 Solicita en el departamento de Administración Escolar su revisión de estudios, emitida por la UAP, si no cuenta con ella o si fue emitida hace más de seis meses.	Solicitud de inscripción.
	Departamento de Administración Escolar	2.3 Envía el expediente de documentos del alumno a la UAP con oficio para solicitar la emisión de la revisión de estudios, e indica a éste la fecha aproximada para recogerla ahí.  <i>Nota:</i> la expedición de este documento puede tardar hasta cuatro semanas.	Expediente del alumno y oficio.
3. Requisición de documentos	Alumno	3.1 Imprime su constancia digitalizada de no adeudos de bibliotecas.  3.2 Llena, imprime y firma su solicitud para el trámite de examen de grado de maestría (escribe la fecha que aparece en la constancia de no adeudos).  3.3 Si es alumno generación 2008 en adelante, registra su CVU en la página de Internet del CONACYT, imprime la portada de éste y acude a su coordinación académica correspondiente para que le den el visto bueno al documento.	Constancia de no adeudo de bibliotecas y solicitud para el trámite de examen de grado.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	31	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
3. Requisición de documentos	Coordinaciones académicas	3.4 Reciben del alumno la portada del CVU de CONACYT y la sellan para dar el visto bueno al documento.	CVU de CONACYT.
3. Requisición de documentos	Alumno	<p>3.5 Saca una fotocopia de la cédula de licenciatura, tamaño original, ambos lados en la misma página, en la parte superior de la hoja, sentido vertical.</p> <p>3.6 Obtiene e imprime su CURP de la página de Internet de la Secretaría de Gobernación, y la fotocopia en tamaño carta, ampliada al 200%, en sentido horizontal.</p> <p>3.7 Fotocopia su acta de nacimiento en tamaño carta.</p> <p>3.8 Saca seis fotografías recientes tamaño título ovaladas, impresas en papel mate, con retoque, fondo gris claro y en blanco y negro (el tamaño de la cara debe medir 3.5x5 cm.), rostro serio, frente y orejas descubiertas.</p> <p>3.9 Saca cinco fotografías tamaño infantil, de frente, blanco y negro, con retoque, fondo blanco y en papel mate.</p> <p>3.10 Imprime y llena el formato de solicitud de cédula de grado, impreso por ambo lados en una sola hoja, y pega una de las cinco fotografías infantiles en el recuadro correspondiente.</p> <p><i>Nota:</i> en caso de ser extranjero, imprime y llena la carta de renuncia a la cédula de grado.</p> <p>3.11 Acude al departamento de Administración Escolar para recoger la revisión de estudios.</p>	Fotocopia cédula de licenciatura, CURP, fotocopia acta de nacimiento, solicitud de cédula de grado y revisión de estudios.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

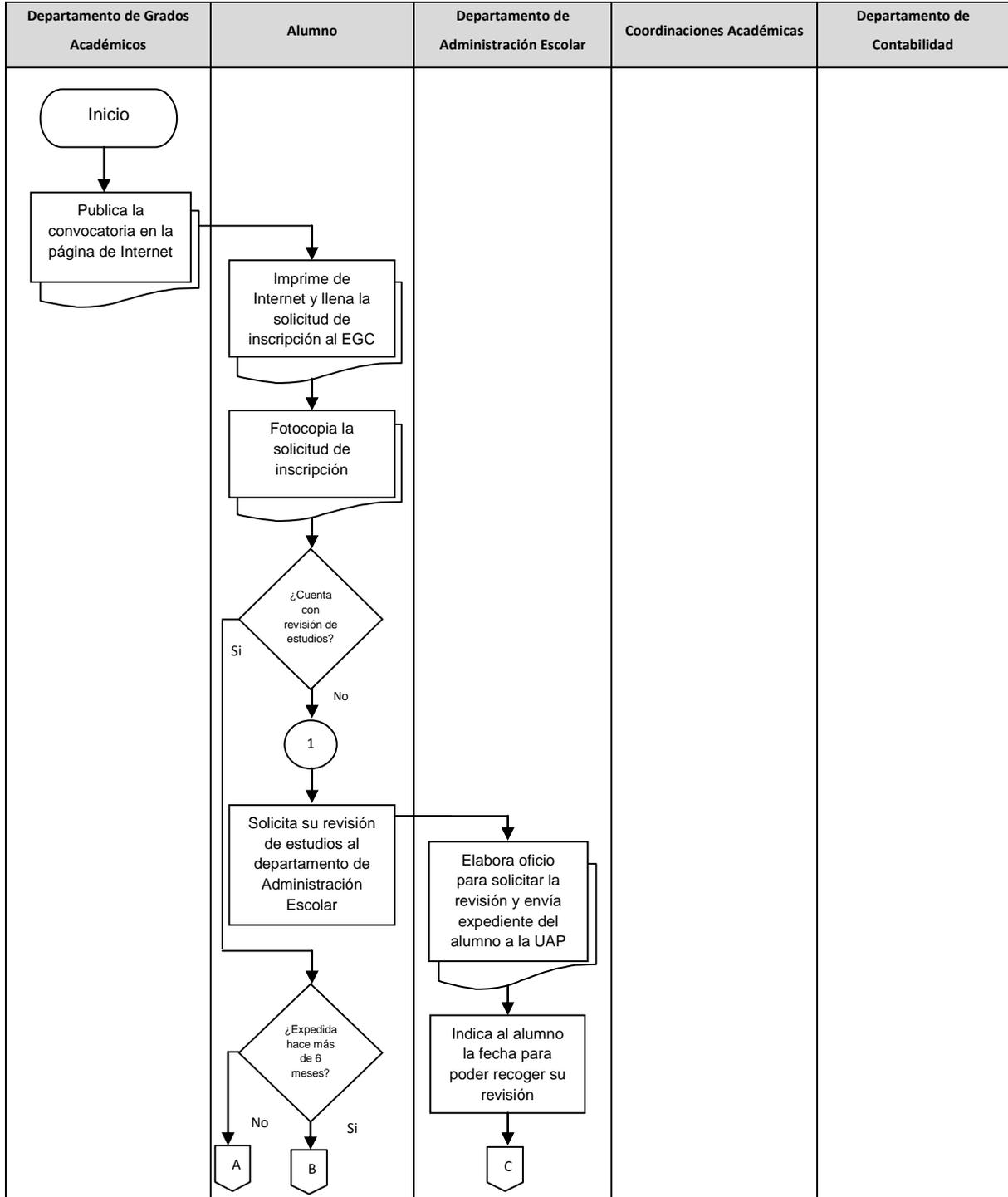
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración					
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos		Página	32	de	41

Etapa	Responsable(s)	Actividad(es)	Documento(s) de trabajo
<b>3. Requisición de documentos</b>	Departamento de Administración Escolar	3.12 Entrega al alumno la revisión de estudios, en la que debe aparecer la leyenda "Adeuda la presentación del Examen General de Conocimientos".	Revisión de estudios.
<b>4. Pago</b>	Alumno	4.1 Imprime, firma y fotocopia la hoja de actualización de datos, disponible en la página de Internet de la UAP. 4.2 Acude al departamento de Contabilidad para realizar el pago correspondiente a la inscripción al EGC.	Hoja de actualización de datos.
	Departamento de Contabilidad	4.3 Realiza el cobro correspondiente por la inscripción al EGC, por medio de tarjeta de crédito o débito, y entrega al alumno su comprobante de pago (original y copia).	Comprobante de pago.
<b>5. Inscripción oficial</b>	Alumno	5.1 Reúne todos los documentos requeridos en la convocatoria y los entrega en el departamento de Grados Académicos, para finalizar su inscripción al EGC.	Documentación requerida.
	Departamento de Grados Académicos	5.2 Recibe toda la documentación solicitada en la convocatoria y, en caso de estar completa y correcta, entrega al alumno su comprobante oficial de inscripción al EGC, de lo contrario, indica al alumno qué documentos faltan o están mal llenados.  <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Documentación requerida y comprobante oficial de inscripción.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

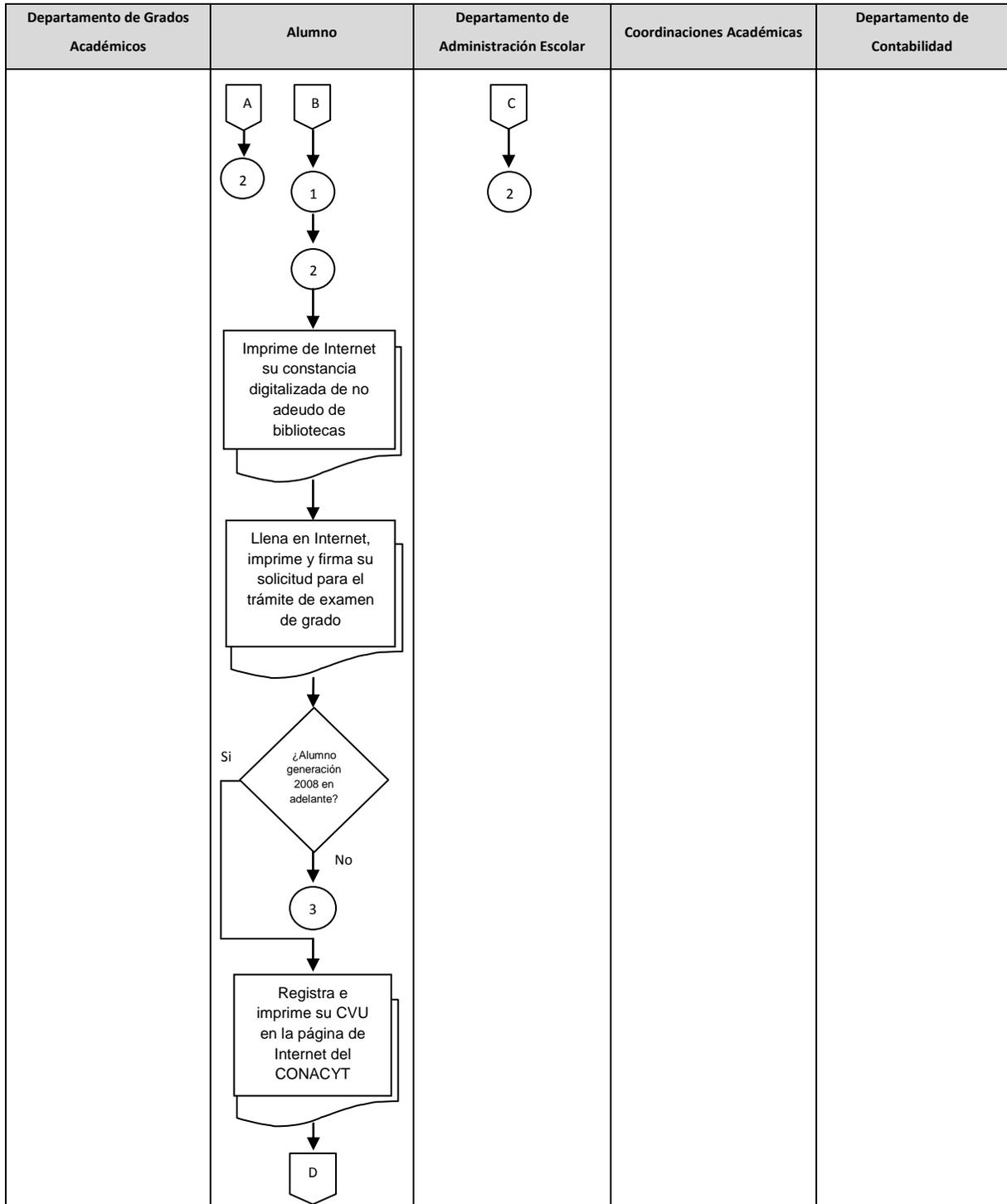
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha		Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				Página		33 de 41
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos						

### 3.3.6 Diagrama de flujo



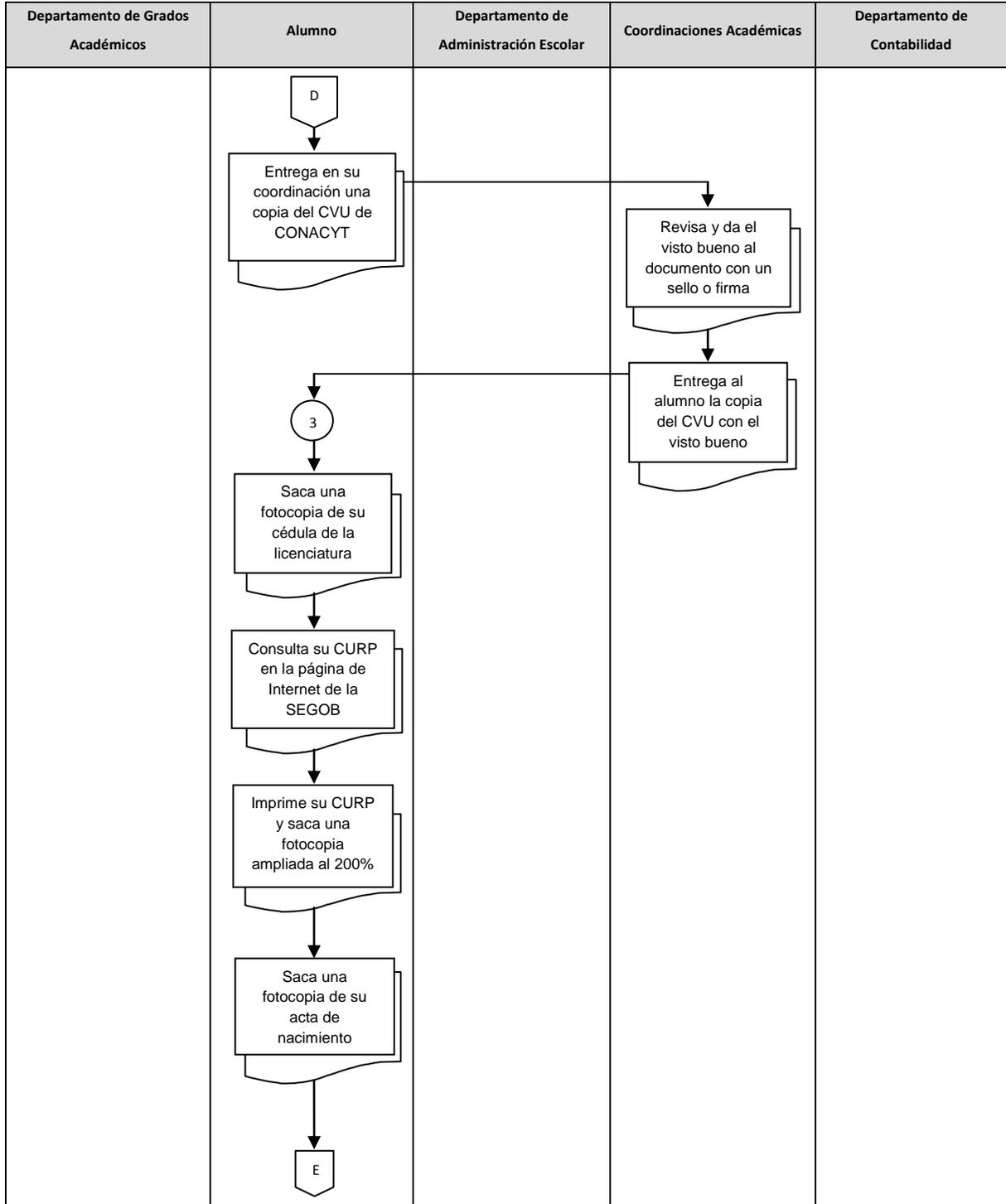
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	34	de	41



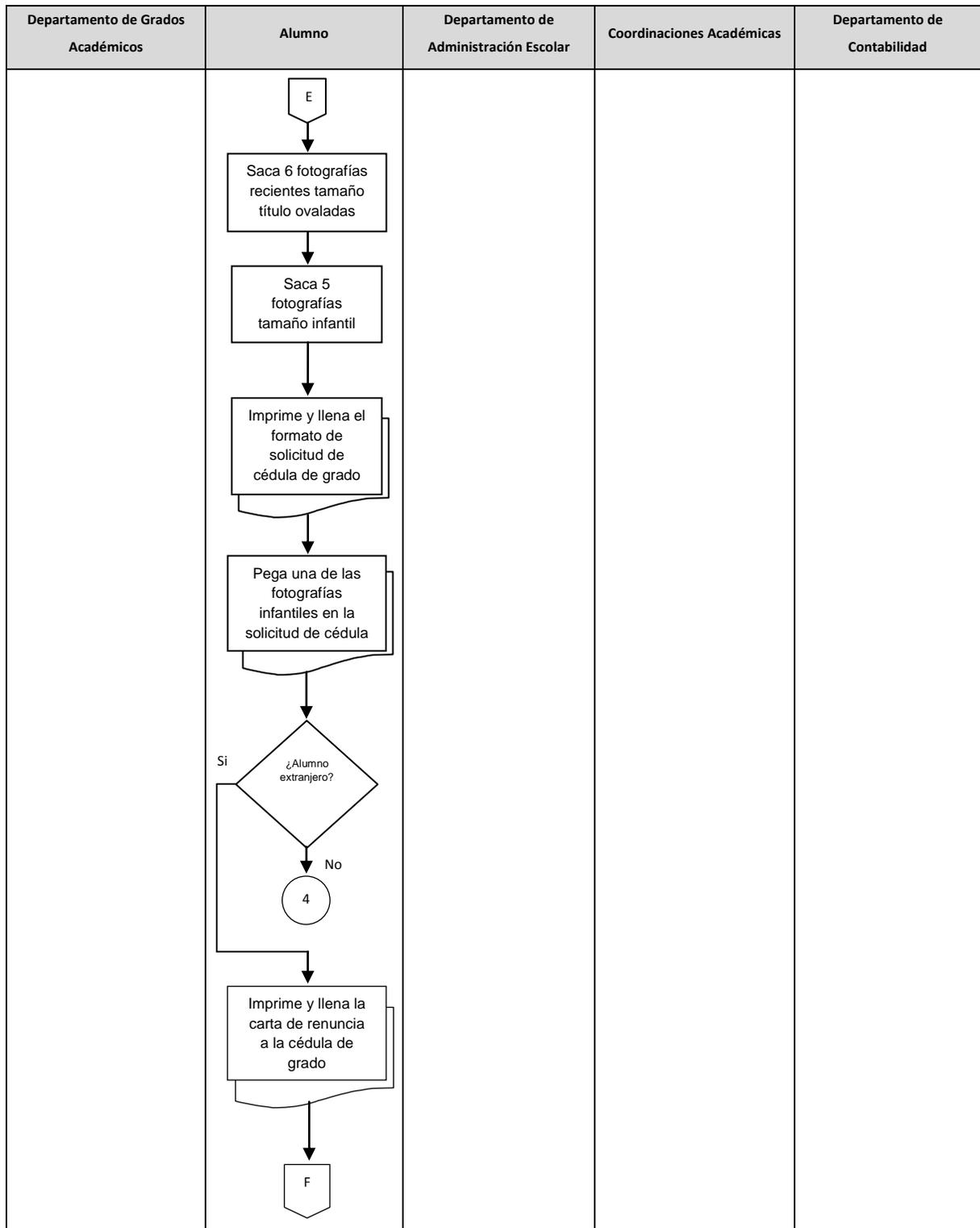
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos		Página	35	de



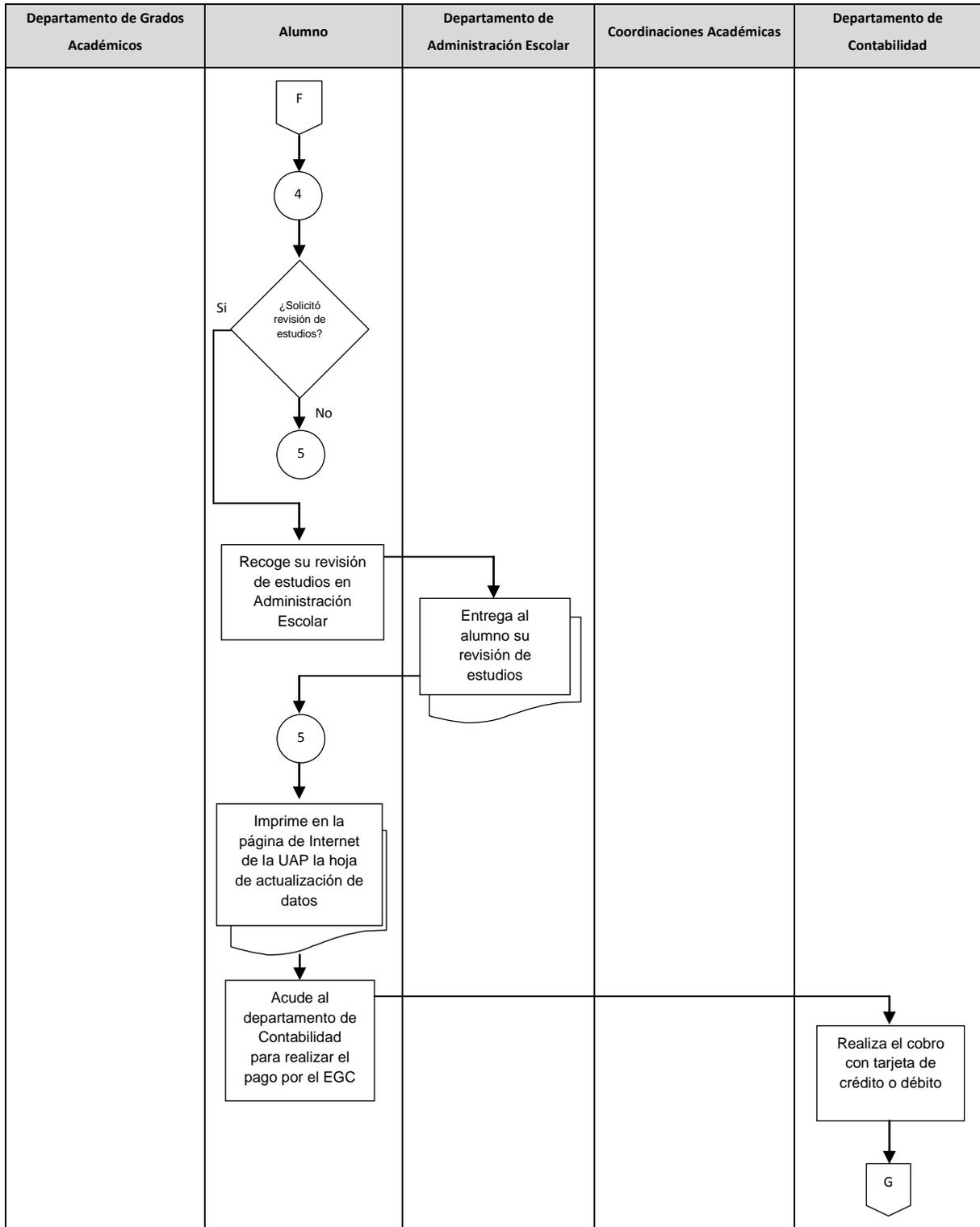
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	36	de	41



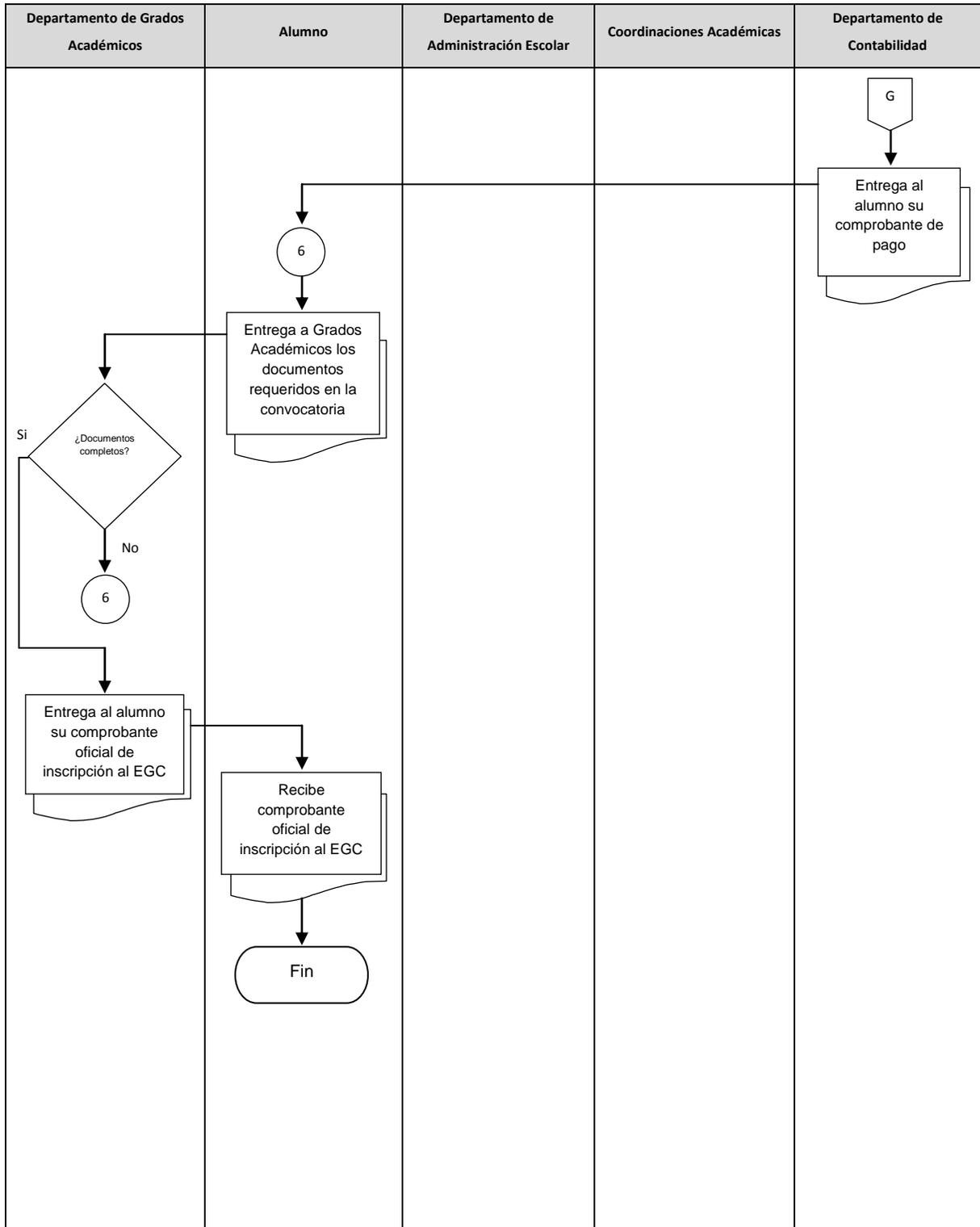
<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos	Página	37	de	41



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Fecha		Mayo de 2013	
	Coordinación de la Maestría en Administración		Página		38	de 41
	3.- Procedimiento para la inscripción de alumnos al Examen General de Conocimientos					



<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	39	de	41

## Anexo A: Glosario

**Actualización:** puesta al día de algo que se ha quedado atrasado; renovación o modernización.

**Alumno:** discípulo respecto de su maestro, de la materia que está aprendiendo o de la escuela, clase, colegio o universidad donde estudia.

**Asignatura:** cada una de las materias que se enseñan en un centro docente o de que consta una carrera o plan de estudios.

**Aspirante:** persona que participa en el proceso de admisión con el objetivo de ser admitida en la Maestría.

**Cédula:** papel o documento en que se hace constar una deuda, una obligación o cualquier información de este tipo.

**Clave Única de Registro de Población (CURP):** código alfanumérico único de identidad de 18 caracteres, utilizado para identificar oficialmente tanto a residentes como a ciudadanos de todo el país.

**Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT):** organismo público descentralizado del gobierno federal mexicano, dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el país. Tiene la responsabilidad oficial de elaborar las políticas de ciencia y tecnología nacionales.

**Convocatoria:** anuncio o escrito con que se convoca; citación.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	40	de	41

**Currículum Vitae Único (CVU):** documento electrónico disponible en la página de Internet del CONACYT en el que los alumnos del posgrado registran sus conocimientos, estudios, experiencia profesional, docente y laboral, habilidades, destrezas, etc.

**Entrevista:** conversación o serie de preguntas y respuestas que entablan los aspirantes con el Coordinador(a) de la Maestría a la que quieren ingresar, con el propósito de conocer sus antecedentes personales, académicos y profesionales.

**Examen de conocimientos:** prueba escrita que se compone de cinco apartados (administración, contabilidad, matemáticas, derecho y economía), y que tiene como objetivo medir el nivel de conocimientos de los aspirantes.

**Evaluación psicométrica:** conocido anteriormente como examen de habilidades; es una prueba para conocer aptitudes y actitudes (razonamiento abstracto, verbal, matemático, comprensión lectora, entre otras) de los aspirantes a la Maestría.

**Factura:** recibo donde se detallan los géneros vendidos o los servicios prestados y su precio, que se ofrece al cliente como justificante del pago realizado.

**Grado:** título de graduación.

**Graduación:** concesión u obtención de un grado académico.

**Proceso de admisión:** serie de fases (evaluación psicométrica, examen de conocimientos, entrevista y resultados) que un aspirante a la Maestría debe atravesar y aprobar con el objetivo de ser aceptado como alumno.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

	División de Estudios de Posgrado	Fecha	Mayo de 2013		
	Coordinación de la Maestría en Administración				
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página	41	de	41

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración:** plan de estudio de posgrado de la UNAM, orientado a las ciencias administrativas y contables. Se compone del Doctorado en Ciencias de la Administración y las Maestrías en Administración, Finanzas, Auditoría, Informática Administrativa y Alta Dirección. Participan en él, la Facultad de Contaduría y Administración, la Facultad de Química, el Instituto de Investigaciones Sociales, el Instituto de Investigaciones Jurídicas, la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

**Revisión:** examen cuidadoso de una cosa; sometimiento de una cosa a un nuevo examen para corregirla, repararla o comprobar su funcionamiento y validez.

**Semestral:** espacio o periodo de tiempo que dura seis meses.

**Subcomité de Admisión:** grupo de académicos de las entidades participantes del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, y nombrados por el H. Comité Académico del mismo, que determina la aceptación o no de los aspirantes.

**Transferencia:** operación por la que se transfiere una cantidad de una cuenta bancaria a otra.

**Tutor Generacional:** académico de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración, que es asignado para orientar y aconsejar a los alumnos del posgrado sobre diversos aspectos como asignaturas, programas de becas y movilidad, opciones de titulación, etc., durante el tiempo que éstos se encuentren cursando la maestría.

<b>Elaboró:</b> Omar Chávez Guerrero	<b>Revisó:</b> María Angélica Raya Sánchez	<b>Autorizó:</b> Adrián Méndez Salvatorio
---	---	--

## **8. RESULTADOS Y APORTACIONES**

La elaboración de este documento tiene como resultado un manual de procedimientos en el cual se describen tres de las actividades principales que se llevan a cabo en la Coordinación de la Maestría en Administración. Se convierte, además, en una fuente de consulta que puede ser utilizada por cualquier persona que esté involucrada con las actividades académico-administrativas que se realizan en la División de Estudios de Posgrado (DEP) o por personas que simplemente estén interesadas en conocer cómo se desarrolla el quehacer diario en esa área.

Cuando llegué a la Coordinación para realizar mi servicio social hace tres años, no se contaba con un manual de procedimientos, por lo que la aportación principal de este trabajo es el manual mismo. Su propósito es el de servir como una guía de acción que encamine nuestros esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Es también un documento en el que se logró estandarizar la información y los procedimientos de las tres actividades principales antes mencionadas, y que será de utilidad no sólo para esta Coordinación, sino para otras coordinaciones académicas dentro de la DEP que llevan a cabo actividades similares.

Su utilidad y efectividad serán puestas a prueba una vez que sea necesario consultarlo y/o utilizarlo, y en caso de existir omisiones o errores, será necesario realizar las modificaciones necesarias para que este documento logre ser un instrumento técnico y medio de información indispensable.

## **9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

Elaborar un manual de procedimientos no es una tarea sencilla. Requiere la fusión de conocimientos, habilidades y destrezas por parte de la o las personas que lo elaboran. Es una ardua labor que demanda un alto grado de precisión en cuanto a su realización debido a que debe ser comprendido por el público al que va dirigido.

Requiere, además, de paciencia y dedicación, ya que es un documento formal al cual las personas podrán acudir para consultar información sobre cómo se realiza cierta actividad, y en el que deben estar seguras que encontrarán información útil y veraz.

Contar con un manual administrativo, en este caso un manual de procedimientos que informe, por escrito, al personal de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos de trabajo representa una ventaja competitiva ya que es un elemento eficaz para la toma de decisiones en la administración.

Es un documento que facilita el aprendizaje sobre la organización y proporciona la orientación precisa que requieren las personas en distintos niveles administrativos. Es una fuente de información para orientar y mejorar los esfuerzos de una persona al realizar las tareas que se le han encomendado.

También es recomendable seguir muy puntualmente los pasos que en él se describen y cumplir con las políticas y lineamientos que se han estipulado, esto con el objetivo de que se logren los objetivos generales y específicos así como los tiempos calculados para cada uno de los procedimientos.

La propuesta de este manual de procedimientos es resultado de los poco más de tres años que llevo trabajando en la Coordinación de la Maestría en Administración, y en los cuales siento que me he desarrollado en los aspectos académico, profesional y personal.

Es, además, producto de mi intención de dejar plasmada por escrito algo de esa experiencia adquirida y que representa sólo una parte del arduo trabajo que aquí se realiza día con día.

Es mi deseo que este trabajo aporte algo significativo al quehacer cotidiano de cualquier persona que esté involucrada con la División de Estudios de Posgrado, y que sus principales usuarios sean los alumnos, que son finalmente la razón de ser de nuestra labor y actitud de servicio, y en segundo lugar, las personas que aquí trabajamos, y que procuramos siempre dar lo mejor de nosotros para esta Universidad.

Concluir este documento representa para mí un logro muy satisfactorio ya que en él he invertido tiempo y esfuerzo, y aunque sé que en el corto o mediano plazo será necesario agregar procedimientos de diversa índole para complementarlo y enriquecerlo, considero que es un buen comienzo y testimonio de la labor que se realiza en esta Coordinación, la cual siempre hemos tratado de realizar lo mejor posible.

## **10. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Acosta Esparza, Daniel. *Teoría, metodología y técnicas en la investigación social*. Universidad Iberoamericana, México, 1978, 224 pp.

Adam Adam, Alfredo. *Reseña histórica de la Facultad de Contaduría y Administración*.

Bertalanffy, Ludwig von. *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning, México, 2007

Duhalt Krauss, Miguel. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, 1990.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana, México, 2004, 501 pp.

Hall, Richard H. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultado*. Sexta edición, Prentice Hall, México, 1996.

Morales Parra, Adela. *La red temática: un espacio de construcción y reflexión sobre las problemáticas actuales en la organización*. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, 2011.

Münch Galindo, Lourdes. *Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Trillas, México, 2006.

Procuraduría Federal del Consumidor, Coordinación General de Administración. *Guía técnica para elaborar o actualizar manuales de procedimientos*. México, 2011, 49 pp.

Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y métodos en la administración pública*. Segunda edición. Trillas, México, 2006, 304 p.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Tercera edición. Thomson Learning, México, 2002.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning, México, 2002

Secretaría de Relaciones Exteriores, Oficialía Mayor, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México, 2009, 47 pp.

Secretaría de Salud del Estado de México. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*.

Secretaría de Salud, Subsecretaría de Administración y Finanzas, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Salud*. México, 2004, 55 pp.

Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Estudios de Posgrado. *El posgrado en la UNAM: una perspectiva actual*. México, 2009, 228 pp.

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. *Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración*. Volumen 1: Fundamentos del Programa. México, 2005, 127 pp.

## **11. ANEXOS O APÉNDICES**

# CONVOCATORIA PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE ADMISIÓN 2014-1 PARA CURSAR LAS MAESTRÍAS



La Universidad Nacional Autónoma de México,  
a través del  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración,

## Convoca

A los interesados a participar en el proceso de admisión para el semestre 2014-1, que iniciará el  
lunes 5 de agosto de 2013, para estudiar las

# Maestrías en

### Administración

Campos de conocimiento:

- Organizaciones <sup>1</sup>
- Sistemas de Salud <sup>2</sup>
- Tecnología
- Negocios Internacionales
- Contribuciones
- Industrial <sup>3</sup>

### Finanzas

Campos de conocimiento:

- Bursátiles
- Corporativas <sup>1</sup>

### Auditoría

Campos de conocimiento:

- Financiera
- Especiales
- Gubernamental

### Informática Administrativa

Campos de conocimiento:

- Gestión de los servicios de tecnologías de información
- Desarrollo estratégico del entorno organizacional

### Con la participación de las siguientes entidades académicas:

- Facultad de Contaduría y Administración
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
- Facultad de Química
- Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Instituto de Investigaciones Sociales

El **objetivo** de las maestrías del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración es formar maestros en administración, finanzas, auditoría o informática administrativa, que se desempeñen como directivos y/o consultores, participando en la dirección de las empresas u organizaciones, y en el manejo óptimo de sus recursos, así como en el planteamiento y solución de sus problemas.

<sup>1</sup> También se imparten en la FES-Cuautitlán; para mayores informes consultar los números telefónicos indicados al final de esta convocatoria.

<sup>2</sup> También se imparte en la FES- Zaragoza, para mayores informes consultar los números telefónicos indicados al final de esta convocatoria.

<sup>3</sup> Sólo se imparte en la Facultad de Química, donde se llevará a cabo la reunión informativa, el 16 de abril del año en curso, a las 18:30 h, en el Auditorio del Edificio D.

Calendario para el proceso de admisión			
Fechas	Actividad	Duración	Hora
	Registro e ingreso de la documentación digitalizada en la siguiente dirección electrónica: <a href="http://cetus.fca.unam.mx/intranetposgrado/admision/acceso/ValidacionAccesoAspirante.html">http://cetus.fca.unam.mx/intranetposgrado/admision/acceso/ValidacionAccesoAspirante.html</a> Cuenta con un día hábil a partir del momento en que usted ingresa su documentación para formalizar su inscripción en el Departamento de Admisión.	---	Disponible las 24 h.
	<i>Registro por maestría</i>		
Del 1 de abril al 2 de mayo de 2013	Maestría en Administración (Organizaciones)		
Del 1 de abril al 3 de mayo de 2013	Maestría en Administración (Tecnología) Maestría en Administración (Contribuciones) Maestría en Administración (Negocios internacionales) Maestría en Administración (Sistemas de salud)		
Del 1 de abril al 6 de mayo de 2013	Maestría en Finanzas (Corporativas) Maestría en Finanzas (Bursátiles)		
Del 1 de abril al 7 de mayo de 2013	Maestría en Auditoría (Financiera) Maestría en Auditoría (Especiales) Maestría en Auditoría (Gubernamental)		
Del 1 de abril al 8 de mayo de 2013	Maestría en Informática Administrativa (Gestión de los servicios de tecnologías de información) Maestría en Informática Administrativa (Desarrollo estratégico del entorno organizacional)		
Del 1 de abril al 9 de mayo de 2013	En el caso de la Maestría en Administración (Industrial), enviar la documentación a <a href="mailto:admision_mai@posgrado.unam.mx">admision_mai@posgrado.unam.mx</a>		
Del 1 de abril al 16 de mayo de 2013	Entrevista*	30 min.	---
17 de mayo	Evaluación psicométrica	3 hrs.	9:30 h.
21 de mayo	Examen de conocimientos	2 hrs.	9:30 h.
7 de junio de 2013	Publicación de resultados en la página de internet	---	17:00 h.

\* Solicitar la entrevista hasta que haya formalizado su inscripción en el Departamento de Admisión.

## Proceso de Admisión

El proceso de admisión está a cargo de un Subcomité de Admisión, integrado por académicos de las entidades participantes y designados por el H. Comité Académico del Programa. El proceso de admisión comprende los siguientes puntos, que deberán obligatoriamente ser realizados por el interesado:

- A. Registrarse vía internet en el **Registro de Datos para Aspirantes** en la siguiente dirección electrónica:

<http://cetus.fca.unam.mx/intranetposgrado/admision/acceso/ValidacionAccesoAspirante.html>

- B. Adjuntar la documentación digitalizada completa que a continuación se describe en el **Registro de Datos para Aspirantes** ([consultar instructivo para digitalizar los documentos](#)):

1. **Título profesional.**
2. **Cédula profesional**, en hoja tamaño carta, las dos caras de la cédula en la misma página.
3. **Certificado de estudios de licenciatura** que exprese un promedio mínimo de 8.0 (ocho). En caso de que el certificado no especifique el promedio se deberá anexar una carta promedio expedida por la institución de procedencia.
4. **Acta de nacimiento.** [Los aspirantes naturalizados deberán adjuntar copia del acta de naturalización o certificado de nacionalidad notariado].
5. **Constancia de comprensión de textos en el idioma inglés** expedida por la UNAM, con vigencia de cinco años. [Fechas de exámenes para aspirantes.](#)
6. **Constancia de habilidades en el manejo de tecnologías de la información y la comunicación**, expedida por la UNAM, con vigencia de tres años. [Fechas de exámenes para aspirantes.](#)
7. **Clave Única de Registro de Población (CURP).**
8. **Curriculum vitae** con fotografía y actualizado, de acuerdo al formato que aparece en la página web: <http://posgrado.fca.unam.mx/admision.php>, con una extensión máxima de 4 cuartillas.

### NOTAS IMPORTANTES PARA ASPIRANTES QUE HAYAN REALIZADO ESTUDIOS FUERA DE MÉXICO

1. Los documentos emitidos en el extranjero deberán ser apostillados o legalizados en la embajada o consulado de México en el país de origen.
2. Los aspirantes extranjeros de habla no española deberán presentar una constancia de comprensión de dicha lengua expedida por la UNAM.
3. Cualquier documento no expedido en español deberá acompañarse de su correspondiente traducción, elaborada por un perito oficial traductor, y acompañada de una fotocopia para su cotejo.
4. Los certificados académicos expedidos con escalas y promedios de calificación diferentes al 1-10, deberán acompañarse de una carta de equivalencia de promedio expedida por la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios [DGIRE]. La equivalencia de promedio se puede solicitar personalmente, por correo postal o por correo electrónico ante la DGIRE, [www.dgire.unam.mx/contenido/home.htm](http://www.dgire.unam.mx/contenido/home.htm). Dado que la expedición de estos certificados tarda 15 días hábiles, se recomienda iniciarlos con toda anticipación.
5. Los aspirantes extranjeros que sean admitidos deberán tramitar la "Visa de residente temporal estudiante", la cual **sólo puede obtenerse ante las representaciones consulares de México en el extranjero** presentando la carta de aceptación al programa, expedida por la UNAM.

**Bajo ninguna circunstancia y sin excepción alguna se recibirá documentación incompleta o extemporánea.**

Una vez ingresada la documentación en el **Registro de Datos para Aspirantes** el aspirante deberá formalizar su inscripción acudiendo de manera personal al Departamento de Admisión ubicado en los cubículos 2 y 3 de la División de Estudios de Posgrado de la FCA, de lunes a viernes de 9:30 a 13:50 h. y de 16:00 a 18:30 h. En el caso de la Maestría en Administración (Industrial), acudir al cubículo D – 311 del edificio D de la Facultad de Química, en donde se le entregará su comprobante de inscripción.

Después de que tenga su comprobante de registro oficial deberá realizar el pago según corresponda:

1. **Nacionales:** 20 días de Salario Mínimo General Vigente en el Distrito Federal.
2. **Extranjeros:** 60 días de Salario Mínimo General Vigente en el Distrito Federal.

En las siguientes modalidades y por concepto de registro:

- a) Pago con tarjeta de débito o crédito (*excepto American Express*): Se realizará en el Departamento de Contabilidad de la FCA o en la sede correspondiente, de lunes a viernes, de 9:30 a 14:00 h y de 16:00 a 18:50 h. El comprobante de pago se entregará en el Departamento de Admisión o en la coordinación de la sede correspondiente.
- b) Pago en efectivo a través de depósito bancario: El Departamento de Admisión de la FCA proporcionará al aspirante los datos del banco, el número de cuenta y la línea de captura donde deberá depositar. El comprobante original de dicho depósito deberá ser entregado en el Departamento de Admisión o en la coordinación de la sede correspondiente.

Una vez realizado el pago, el cual bajo ninguna circunstancia podrá ser reembolsable, el aspirante deberá entregar original y fotocopia del comprobante de registro al Proceso de Admisión con firma original en ambas en el Departamento de Admisión.

**¡LA INSCRIPCIÓN OFICIAL AL PROCESO DE ADMISIÓN CONCLUYE CON LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA Y EL PAGO CORRESPONDIENTE!**

#### **CONSIDERACIONES IMPORTANTES**

1. Los trámites de registro al proceso de admisión deberán ser realizados **exclusivamente por el aspirante**.
2. Se procederá legalmente contra el aspirante que presente documentación alterada o falsificada además de anularse automáticamente su Proceso de Admisión.
3. No estar inscrito o cursando otro programa de posgrado en la UNAM. Ocultar dichos antecedentes causará la baja inmediata del aspirante en el proceso de admisión.
4. Si el aspirante no concluye su proceso de admisión se entenderá que renuncia al mismo.
5. La decisión tomada por el Subcomité de Admisión sobre la aceptación o no aceptación del aspirante es **irrevocable e inapelable**.

#### **ASPIRANTES ACEPTADOS DEBERÁN ENTREGAR LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN**

**CUALQUIER SITUACIÓN NO PREVISTA EN LA PRESENTE CONVOCATORIA SERÁ RESUELTA POR EL COMITÉ ACADÉMICO.**

**EL PROCESO DE ADMISIÓN Y LOS RESULTADOS SERÁN INAPELABLES.**

Directorio		
Entidad	Dirección	Horario/ Informes
Facultad de Contaduría y Administración	<p>Maestría en Administración (Organizaciones, Sistemas de Salud, Tecnología, Negocios internacionales y Contribuciones)</p> <p>Maestría en Finanzas (Corporativas y Bursátiles)</p> <p>Maestría en Auditoría (Financiera, Especiales y Gubernamental)</p> <p>Maestría en Informática Administrativa (Gestión de los servicios de tecnologías de información y Desarrollo estratégico del entorno organizacional)</p> <p>Cubículos 2 y 3 del edificio de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510. México, D.F.</p>	<p>De Lunes a Viernes</p> <p>de 9:30 h a 13:50 h y de 16:00 h a 18:30 h</p> <p><a href="http://posgrado.fca.unam.mx">http://posgrado.fca.unam.mx</a></p> <p><a href="mailto:informes_posgrado@fca.unam.mx">informes_posgrado@fca.unam.mx</a></p> <p><a href="mailto:fca_admision@fca.unam.mx">fca_admision@fca.unam.mx</a></p> <p>56.22.84.78 /61</p>
Facultad de Química	<p>Maestría en Administración (Industrial)</p> <p>Edificio "D" de la Facultad de Química, Cubículo 311, Ciudad Universitaria.</p>	<p>De Lunes a Viernes</p> <p>de 10:00 h a 14:00 h y de 17:00 h a 20:00 h</p> <p><a href="http://depa.fquim.unam.mx/mai/">http://depa.fquim.unam.mx/mai/</a></p> <p><a href="mailto:admision_mai@posgrado.unam.mx">admision_mai@posgrado.unam.mx</a></p> <p>56.22.52.29 y 31</p>
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza	<p>Maestría en Administración (Sistemas de Salud)</p> <p>Campus II. Batalla 5 de mayo S/N, esq. Fuerte de Loreto, Col. Ejército de Oriente, Edificio de Posgrado</p>	<p>De Lunes a Viernes</p> <p>de 10:00 h a 15:00 h y de 16:00 h a 18:00 h.</p> <p><a href="mailto:qfbespinosacontreras@gmail.com">qfbespinosacontreras@gmail.com</a></p> <p>56.23.07.15 y 01</p>
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	<p>Maestría en Administración (Organizaciones) y Maestría en Finanzas</p> <p>Km 2.5, Carretera Cuautitlán Teoloyucan S/N, Edificio A – 10, Planta baja. Campo 4</p>	<p>De Lunes a Viernes</p> <p>de 10:00 h a 14:00 h y de 17:00 h a 19:00 h.</p> <p><a href="mailto:maryte@unam.mx">maryte@unam.mx</a></p> <p>56.23.18.94</p>

**A t e n t a m e n t e**  
**"Por mi raza hablará el espíritu"**  
**Cd. Universitaria a 1 de abril de 2013.**

**El Comité Académico del Programa  
de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# CONVOCATORIA PARA INSCRIBIRSE AL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO










**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

Admisión

Doctorado

Maestrías

Especializaciones

Administración Escolar

Grados Académicos

Becas



**EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO**

**CONVOCATORIA 2013**

> AVISOS IMPORTANTES



Convocatoria para Proceso de Admisión 2014-1



Convocatoria al "Examen General de Conocimientos" para obtener el Grado de Maestro 2013



Convocatoria al "Examen General de Conocimientos" para obtener el Grado de Especialista 2013



Cursos Propedéuticos Extracurriculares Maestría 2013-2



Resultados del Proceso de Admisión 2013-2

La Universidad Nacional Autónoma de México, a través del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, expide la presente Convocatoria para los alumnos egresados que hayan concluido el total de créditos de algún plan de estudios de maestría y que deseen obtener el grado por medio de Examen General de Conocimientos.

## BASES

**Requisitos de inscripción**

- Haber concluido el 100% de los créditos y demás requisitos establecidos en su plan de estudios.
- Cumplir con la documentación, costo y fechas establecidas en esta convocatoria.
- Contar con la revisión de estudios sin adeudos, expedida por la Unidad de Administración del Posgrado (UAP). Los alumnos en cuya revisión de estudios aparezca la leyenda: "Adeuda la presentación del Examen General de Conocimientos", podrán ser sujetos a esta convocatoria.
- Entregar Curriculum Vitae Único (CVU) de CONACYT actualizado (para alumnos que ingresaron a partir del año 2008 a la fecha), a la coordinación de la maestría correspondiente.

**Pago de inscripción**

- Para la inscripción al Examen General de Conocimientos es necesario acudir con la documentación completa al Departamento de Grados Académicos, donde se proporcionará una clave para realizar el pago con tarjeta de crédito (excepto American Express) o débito en el Departamento de Contabilidad, de 10:00 a 13:30 o de 16:00 a 18:30 h., de lunes a viernes.
- Monto de inscripción: \$5,000.00 (cinco mil pesos 00/100 M.N.)

**Documentación requerida**

1. Portada del Curriculum Vitae Único (CVU) de CONACYT con el visto bueno de la coordinación correspondiente, capturarla: (<http://www.conacyt.gob.mx/Tramites/cvui/Paginas/default.aspx>).
2. Original y fotocopia de la solicitud de inscripción al Examen General de Conocimientos (imprimir solicitud).
3. Dos fotocopias de la revisión de estudios (**actualizada a partir del 1 de septiembre de 2012 a la fecha**) emitida por la Unidad de Administración del Posgrado (UAP) a través de la Administración Escolar de la División de Estudios de Posgrado de la FCA.
4. Fotocopia de la cédula de licenciatura tamaño original por ambos lados en la misma página, en la parte superior de la hoja, en sentido vertical, legible (ver ejemplo).
5. Solicitud para el trámite de examen de grado de maestría (llenar, imprimir, firmar y escribir la fecha que aparece en la constancia de no adeudos digitalizados con tinta negra). (<http://132.248.245.65/tesigrado/acceso.cfm>).
6. Constancia digitalizada de no adeudos de bibliotecas. (<http://132.248.67.170:8080/cartas/>) (ver ejemplo).
7. Fotocopia de la CURP en tamaño carta, legible, ampliada al 200% que cubra toda la hoja en sentido horizontal (ver ejemplo). Obtenida de la página de SEGOB (<http://consultas.curp.gob.mx/CurpSP/>), sólo se aceptará la CURP obtenida de dicha página.
8. Fotocopia del acta de nacimiento en tamaño carta.
9. Original y fotocopia de la hoja de actualización de datos del alumno, para obtenerla consultar la siguiente página: ([www.uap.unam.mx](http://www.uap.unam.mx)), en el menú de servicios para alumnos seleccionar la opción "Permiso - Datos Generales y Graduados". Imprimir y firmar (**con tinta negra**). Para realizar este trámite es necesario contar con la revisión de estudios. Si al momento de ingresar aparece la leyenda "el alumno no tiene autorización para cambios", favor de comunicarse al 56228450 ó 70 de Administración Escolar, a fin de autorizar el acceso.
10. Formato de solicitud de cédula de grado, impreso por ambos lados en una sola hoja, debidamente llenado a mano y firmado (**todo con tinta negra**), con una de las cinco fotografías infantiles señaladas en el punto 14 pegada en el recuadro correspondiente (imprimir formato y ver ejemplo).
11. Comprobante de pago expedido por el Departamento de Contabilidad.
12. En caso de ser extranjero, llenar la carta de renuncia a la cédula de grado (imprimir formato).
13. Seis fotografías recientes tamaño título ovaladas (6x9 cm.), con las siguientes características (ver ejemplo):
  - a. Impresas en papel mate ILFORD O KENFORD, no brillante, con retoque, fondo gris claro y en blanco y negro.
  - b. El tamaño de la cara deberá medir 3.5 x 5 cm.

- c. Rostro serio.
  - d. Frente y orejas descubiertas.
  - e. No se admitirán fotografías digitales, instantáneas, autoadheribles ni plastificadas.
  - f. Debidamente recortadas
14. Cinco fotografías tamaño infantil, de frente, blanco y negro, con retoque, fondo blanco y en papel mate ILFORD O KENFORD (ver ejemplo).

**Código de vestimenta y apariencia (puntos 13 y 14)**

Hombres	Mujeres
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Saco y corbata.</li> <li>* Bigote y/o barba recortados, (deben verse los labios).</li> <li>* Sin cabello largo</li> <li>* Sin lentes oscuros, ni pupilentes de color.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vestimenta formal, sin ningún tipo de escote.</li> <li>* Aretes pequeños, sin lentes oscuros, ni pupilentes de color.</li> <li>* Maquillaje discreto.</li> </ul>

**Nota:** Anotar CON LÁPIZ su nombre completo al reverso de cada fotografía.

**Calendario de trámites**

Trámite	Fecha
<b>Solicitud de revisión de estudios en Administración Escolar</b> Horario: lunes a viernes de 10:00 a 13:30 y 16:00 a 18:30 h Tel. 56 22 84 50 y 70	Fecha límite 30 de abril de 2013
<b>Recepción de documentos e inscripción en el Departamento de Grados Académicos (Cubículos 5 y 6).</b> Horario: 10:00 a 13:30 y 16:00 a 18:30 h	Del 3 al 14 de junio de 2013
<b>Aplicación del examen</b>	octubre de 2013
<b>Resultados (vía correo electrónico)</b>	octubre de 2013
<b>Toma de protesta</b>	noviembre de 2013

**CONSIDERACIONES FINALES**

1. El incumplimiento de alguno de los requisitos o condiciones de la presente convocatoria, así como cualquier irregularidad al momento del examen, traerá como consecuencia la suspensión del trámite, independientemente de la fase o etapa en que se encuentre.
2. La UNAM se reserva el derecho de verificar, sin excepción alguna y en cualquier momento, la identidad de los alumnos y la validez de los documentos exhibidos.
3. La UNAM no hará devolución de los pagos recibidos en ningún caso, siendo responsabilidad del alumno realizarlos correctamente y complementar el trámite dentro de las fechas establecidas en la presente convocatoria.
4. Serán inválidos los pagos emitidos para otros concursos o realizados fuera del plazo establecido en la presente convocatoria.
5. Los alumnos que hayan sido beneficiarios de una beca no podrán optar por el Examen General de Conocimientos como opción de titulación.
6. El resultado que emita el Comité Académico del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración será APROBADO o SUSPENDIDO y tendrá carácter de INAPELABLE.

**INFORMES**

Departamento de Grados Académicos, cubículos 5 y 6  
Edificio de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria  
Horario: de lunes a viernes de 10:00 a 13:30 y 16:00 a 18:30 h.  
Teléfono: 56-22-84-67

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Ciudad Universitaria, D.F., a 22 de marzo de 2013

2013/11/26 AM  
Reproducida con fines no lucrativos siempre y cuando no se mutila, se cite la fuente electrónica. De otra forma requiere permiso previo por escrito de la

