

85-3.100

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION,  
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

TRABAJO PRESENTADO POR:

ALBA AMERICA GUIROLA ZELAYA

PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER

EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION



CIUDAD UNIVERSITARIA,

OCTUBRE DE 1981.

T  
378.105  
G965p

Ej. 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR

Dr. MIGUEL ANGEL PARADA  
RECTOR a.i.

Lic. RICARDO ERNESTO CALDERON  
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Lic. ERNESTO DE JESUS VELA  
DECANO

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCA-  
CION.

Lic. ANA MARGOTH HANDAL DE ARIAS M.A.E.

COMITE DE POST GRADO:

Lic. ANA MARGOTH HANDAL DE ARIAS

Lic. GILDABERTO BONILLA

Lic. JOAQUIN EDUARDO RECINOS



	<i>Número de Página</i>
3. <i>La Administración... Ciencia o Arte?</i>	27
4. <i>El Proceso Administrativo</i>	30
4.1 <i>Función de Planeación</i>	31
4.1.1. <i>Investigación</i>	31
4.1.2. <i>Fijación del Objetivo</i>	31
4.1.3. <i>Diagnóstico</i>	32
4.1.4. <i>Alternativas de Solución</i>	32
4.1.5. <i>Selección de Alternativa</i>	32
4.1.6. <i>Desarrollo de la Alternativa Seleccionada</i>	32
4.2 <i>Función de Organización</i>	33
4.2.1 <i>División del Trabajo</i>	33
4.2.2 <i>Asignación de Recursos</i>	33
4.2.3 <i>Diseño de Funciones y Establecimiento de Requisitos</i>	34
4.3 <i>Función de Ejecución</i>	34
4.4 <i>Función de Control</i>	35
5. <i>Dos Actividades Básicas del Proceso Administrativo</i>	36
5.1 <i>La Coordinación</i>	36

5.2 La Comunicación	38
6. Principios de la Administración	39
6.1 Principio del Objetivo	40
6.2 Unidad de Mando	40
6.3 Principio de Autoridad	40
6.4 Principio de Estructura	40
6.5 Delegación	40
6.6 Responsabilidad	41
6.7 Principio de División del Trabajo	41

### III PRESENTACION DEL PROBLEMA

1. Organización de la Universidad de El Salvador	43
1.1 El Gobierno de la Universidad de El Salvador	45
1.1.1 Gobierno Central	45
1.1.2 Gobierno Regional	48
1.1.3 Gobierno Zonal	49
2. Facultad de Ciencias Agronómicas	51
2.1 Política General	51
2.2 Administración Académica	54

	<i>Número de Página</i>
2.2.1 <i>Antecedentes</i>	55
2.2.2 <i>Estado Actual</i>	60
<i>IV MANUALES DE ORGANIZACION, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</i>	
1. <i>Introducción</i>	67
2. <i>Manual de Organización</i>	70
3. <i>Manual de Funciones</i>	75
4. <i>Manual de Procedimientos</i>	87
<i>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	112
<i>VI GLOSARIO</i>	116
<i>VII BIBLIOGRAFIA</i>	120

C A P I T U L O    I  
I N T R O D U C C I O N

*Una Facultad al servicio del pueblo, comprometida en la formación del profesional que impulse su libre desarrollo, necesita crear las condiciones que le permitan el logro de sus máximos ideales.*

*La Facultad de Ciencias Agronómicas, reflejando a través de sus autoridades los lineamientos generales de la política Universitaria, se enfrenta hoy día a la difícil labor de formar el recurso humano que ha de coadyuvar en la transformación de la realidad nacional, desde su respectivo ámbito de trabajo.*

*En la creación de bases que permitan concretizar dichos ideales, la Facultad ha considerado de gran relevancia efectuar una verdadera reforma administrativa, como proceso permanente para adecuar la administración a los nuevos conceptos y técnicas de la teoría administrativa en general y de la administración educativa en particular. Dicha reforma se origina, además, en la necesidad de adecuar los procedimientos a las cambiantes condiciones en que se desenvuelve la Universidad (Y por ende, la Facultad) cuya desatención ha causado, en general, una serie de deficien-*

*cias administrativas, tales como: poca claridad en la definición de objetivos y metas, inadecuado proceso de planificación, lentitud de procedimientos, etc.*

*La reforma administrativa de la Facultad descansa en la premisa de que la política de cada una de sus unidades debe estar definida en concordancia con los fines esenciales de la Universidad, con los propósitos y objetivos básicos de la propia Facultad y, desde luego, con la propia filosofía educativa que en todo caso determinan las formas técnico-pedagógicas de la enseñanza-aprendizaje, los fines y medios educacionales, el tipo de profesionales a formar, las actitudes docente-estudiantiles, las responsabilidades de estos para sí y para la sociedad por la cual existen y que será el reducto donde desarrollarán, crearán y difundirán sus conocimientos y experiencias adquiridas.*

*Como parte del proceso de reestructuración de la Facultad, la Administración Académica se enfrenta al compromiso de replantear su organización y funcionamiento, con vistas a la optimización de sus servicios. Las situaciones que*

*justifican su reestructuración son las siguientes:*

*- No existe una efectiva definición de funciones, lo cual incide en una dualidad de esfuerzos y un mínimo aprovechamiento de los recursos existentes.*

*- Las diversas tramitaciones que efectúa la Administración Académica son en la actualidad sumamente lentas, lo cual es producto de un detallismo engorroso en los procedimientos.*

*- Los objetivos de Administración Académica, así como su importancia vital en el quehacer Universitario, son aspectos prácticamente desconocidos por el personal.*

*- El Reglamento de Administración Académica vigente no ofrece ninguna orientación para la ejecución de los diversos trámites, lo cual hace que resulte imperativo plantear algunos lineamientos que permitan la planificación del trabajo.*

*- Se carece de documentos técnicos indispensables para la correcta ejecución de las acciones, por ejemplo: Manuales de Organización, Funciones y Procedimientos.*

*Es necesario estudiar y analizar los problemas administrativos desde un punto de vista técnico y aplicar soluciones de tipo científico.*

*El presente trabajo pretende llenar el vacío que existe en cuanto a los Manuales de Organización, Funciones y Procedimientos internos, por considerar este aspecto como punto de partida para las sucesivas reformas por realizar en la búsqueda incesante de la eficiencia y de la eficacia administrativa.*

*Es importante dejar claro que las situaciones problemáticas de la Administración Académica de la Facultad y sus posibles alternativas de solución, han sido objeto de serio análisis por parte de la autora, durante los diez meses (Mayo de 1979 a Marzo de 1980), que se ha desempeñado como Administradora Académica y cuya responsabilidad implicó una práctica diaria promedio de 10 horas, incluyendo sábados y domingos.*

*El hecho de que la autora del trabajo tenga a su cargo la Administración Académica de la Facultad ha condicionado*

la naturaleza del mismo, dado que el contacto diario con la práctica y el acceso directo e inmediato a la información hicieron innecesario el diseño de instrumentos destinados a la obtención de datos y los consecuentes procedimientos estadísticos. A cambio de ello, este trabajo es el producto de la investigación bibliográfica, del diálogo constante con personas relacionadas con el quehacer académico de la Universidad y la Facultad, y sobre todo, es producto de la convivencia con el problema mismo y del interés por resolverlo.

En los actuales momentos, cuando la Facultad procura superarse por todos los medios posibles, y en un ambiente de trabajo cuyo fin es mejorar la calidad de los procesos para obtener un mejor producto, un trabajo de esta naturaleza ofrece una respuesta efectiva y aplicable de inmediato, sin mayores costos.

Por eso, aún cuando carece de sofisticación, la autora tiene alta seguridad de que el presente trabajo es un aporte concreto, que por ser de urgente necesidad se convierte en acción de relevancia. En su estructura el tra-

bajo presenta las siguientes características:

CAPITULO I.

INTRODUCCION

CAPITULO II.

UN MARCO REFERENCIAL QUE EXPONE LAS BASES DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA QUE CONSTITUYEN EL IDEAL DE PROCESO ADMINISTRATIVO QUE DEBE ORIENTAR TODO ESFUERZO REFORMISTA. COMPLEMENTANDO ESTE ASPECTO SE HA INCLUIDO UN RAPIDO ESBOZO DE LA EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION, PRESENTANDO LAS CORRIENTES MAS SIGNIFICATIVAS, HASTA LLEGAR A LA CONCEPTUALIZACION ACTUAL.

CAPITULO III.

UNA PRESENTACION DEL PROBLEMA O DESCRIPCION DEL ESTADO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION ACADEMICA EN LO QUE RESPECTA, ESPECIFICAMENTE, A SU ORGANIZACION ADMINISTRATIVA. RESPONDIENDO A UN PUNTO DE VISTA SISTEMATICO, ESTE ASPECTO NO HA SIDO ABORDADO AISLADAMENTE, SINO QUE SE HA HECHO UNA PREVIA REFERENCIA A LA ORGANIZACION DE LA UNIVERSIDAD, POR SER ESTE EL SISTEMA EN QUE ESTA INMERSA LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS.

A PARTIR DE LAS SITUACIONES PROBLEMA TRATADAS EN ESTE CAPITULO SE ELABORA LA PROPUESTA CONCRETA COMO UNA ALTERNATIVA VIABLE QUE PUEDE SER IMPLEMENTADA A CORTO PLAZO.

CAPITULO IV.

LA PROPUESTA EN SI, QUE CONTIENE LOS MANUALES DE ORGANIZACION, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS. DICHOS MANUALES HAN SIDO REDACTADOS EN FORMA SENCILLA, PUES EL REQUISITO PARA SU EXITO CONSISTE EN QUE SEAN ENTENDIDOS FACILMENTE POR TODOS AQUELLOS A QUIENES VAN DIRIGIDOS.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La realización del trabajo permite llegar a obtener algunas consideraciones finales, y la formulación de sugerencias que contribuyan al éxito de la gestión Administrativa.

CAPITULO VI.

*Glosario, conteniendo las definiciones operacionales de algunos términos básicamente administrativos que deben ser interpretados con toda claridad.*

CAPITULO VII.

*Bibliografía consultada durante la realización del trabajo.*

*C A P I T U L O   I I*

*M A R C O   R E F E R E N C I A L*

## I. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION:

*La práctica administrativa, como proceso de organización y empleo de esfuerzos para lograr objetivos, ha existido y evolucionado al lado de la humanidad. En efecto, el hombre como ser eminentemente social, siempre ha buscado medios para llegar a un fin, lo que equivale a decir que administrar es una función de la sociedad, que consiste en fijarse una meta y trabajar para lograrla, buscando para ésto un mínimo de esfuerzos y de costos y un máximo de rendimiento y eficacia.*

*El hecho que la Administración sea una función social, nos lleva a afirmar que es dinámica, permanente y que está sujeta a los cambios sociales. Por eso es que se afirma que toda práctica administrativa es un reflejo de determinadas estructuras socio-económicas subyacentes en todo sistema de producción.*

*Mucho se ha definido a la ciencia administrativa; existen cientos de autores que, dedicados al estudio de sus principios, han plasmado en sus escritos su concepto de administración.*

*Sin embargo, obviando el detallismo excesivo, puede afirmarse a grandes rasgos que la administración es básicamente un proceso de funciones que permite que los propósitos, actitudes y conocimientos se conviertan en acciones.*

*A lo largo de su recorrido histórico y de las diferentes estructuras que la han condicionado, la práctica administrativa ha sido esencialmente éso.*

## 2. EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION:

*Se afirmó anteriormente que la Administración ha existido y evolucionado al lado de la humanidad; concluyendo esta idea puede decirse que el proceso administrativo nació con el hombre.*

*En esa existencia permanente de la Administración se vislumbran con claridad ciertos conceptos centrales, ciertas corrientes cuya breve descripción ayudará a aclarar su naturaleza.*

*Es bueno anotar, sin embargo, que resulta un tanto arbi-*

trario identificar corrientes más o menos definidas y ubicar en ellas a los distintos autores, sobre todo en la evolución habida en las dos últimas décadas, donde conviven enfoques diversos sobre cuya categorización no existe aún acuerdo general.

Para los efectos del presente trabajo se han seleccionado cuatro corrientes que, a nuestro juicio, deben ser tomadas en cuenta por su gran influencia en el desarrollo de la Administración. Las condiciones de tiempo en que se desarrolla este trabajo impiden hacer un análisis crítico de los distintos enfoques y una referencia al contexto histórico que explica el origen y desarrollo de cada corriente; no obstante se desea insistir en que cada una de las teorías administrativas han estado profundamente condicionadas por los valores de todo tipo que han predominado en las sociedades, al tiempo de su formulación.

## 2.1 LA ESCUELA CLASICA: ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO

La escuela clásica, también llamada "Organización Cien-

tífica del Trabajo" e "Ingeniería Humana" centra su atención en la búsqueda de la eficiencia a través de la racionalidad organizacional. Lo más importante, a juicio de Frederick Taylor, uno de sus máximos exponentes, es la ejecución eficaz de las tareas. Para ésto, es necesario dividir el trabajo en partes y luego realizar cada una según las normas previamente establecidas. Como condición "Sine - Qua - Non" para el logro de la máxima eficiencia, aparece un elemento sumamente importante: la tecnología. El hombre es un accesorio de la máquina, un trabajador rutinario ocupado siempre en realizar tareas cuidadosamente diseñadas, concepto que adquiere culminación con los estudios de "Tiempos y Movimientos", encaminados a la eliminación de las deficiencias.

Desde esta perspectiva, las consideraciones de tipo humanitario ocupan un segundo plano, ya que los trabajadores no son otra cosa que "Engranajes en las ruedas de la Producción. 1

1. Culberston, Jack A. La Administración: instrumento fundamental para la elaboración, realización y evaluación de los planes de desarrollo educativo. Universidad Pedagógica Nacional; Bogotá, 1971, p12.

En la escuela clásica se vislumbran tres corrientes centrales, defendidas por sus respectivos exponentes. Son ellas las siguientes:

#### 2.1.1. EL TAYLORISMO:

Sus ideas giran alrededor de que la producción industrial es ineficiente debido a la naturaleza perezosa del obrero. Para Taylor, el hombre es haragán por naturaleza y tiende a realizar todas las cosas con calma. Opina que a mayor racionalidad habrá más producción, lo que traerá como consecuencia lógica una disminución de los costos y un aumento de la demanda. Para lograrlo, propone la Administración científica, cuyo eje es la normalización y estandarización del comportamiento del obrero, y la obtención de todo su potencial de energía.

El enfoque Tayloriano fué profundizado y sofisticado por sus seguidores, entre los cuales se citan: Henry Gantt, Emerson y los esposos Gilbreth.

#### 2.1.2 EL FAYOLISMO:

Esta corriente, iniciada por Henry Fayol, presenta un en-

foque más integral de la problemática administrativa, lo cual queda demostrado con la división de las funciones del Administrador que hace Fayol en 1916: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Dentro de este contexto lo más importante es la organización formal, para ello Fayol da sus famosos principios, muchos de los cuales son válidos en la actualidad, tales como: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando y unidad de dirección.

Si para Taylor el éxito empresarial radica en la eficiencia del obrero, para Fayol lo más importante es la eficiencia en el proceso de la administración.

Curiosamente, a pesar de que las ideas de Fayol son más consistentes, fue el Taylorismo el que se expandió rápidamente en el ámbito empresarial de la época (Alrededor de 1911).

### 2.1.3 LA CORRIENTE DE MAX WEBER:

Weber, sociólogo contemporáneo de Taylor y Fayol, representa un importante eslabón dentro de la escuela clásica y del posterior desarrollo de la Administración. Sus i-

deas giran en torno a que la eficiencia social depende de la eficiencia organizacional, concepto que lo lleva a proponer su "Modelo Burocrático", en el que uno de sus puntos más fuertes es el que se refiere a la impersonalidad del trabajador, pues Weber considera que el individuo no debe manifestar subjetividad y/o afectividad en su comportamiento, para no entorpecer sus labores.

La teoría sustentada por los pensadores de la escuela clásica se encuentra estrechamente relacionada con el sistema de valores prevaleciente en aquella época de principios de siglo, caracterizada por un fuerte florecimiento industrial, en los albores de la técnicas de producción en masa.

La Figura N° 1 pretende mostrar las ideas fundamentales de esta escuela.

## 2.2 LA ESCUELA SICOSOCIOLOGICA

Taylor y sus seguidores lograron incrementar la productividad, pero a cambio obtuvieron descontento social. Sus

ideas fueron fuertemente criticadas, al extremo de que en 1917 se prohibió, en los Estados Unidos, la aplicación de sus principios en las fábricas del estado.

Como respuesta lógica, estudiosos de la psicología se dedicaron a investigar acerca de los problemas del hombre en su trabajo, investigaciones que fueron el primer paso en la estructuración de una teoría administrativa en la que se observan dos corrientes principales:

#### 2.2.1 EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Este movimiento surge de los estudios y experimentos efectuados en una fábrica de Chicago, por un grupo de profesores bajo la dirección de Elton Mayo en la década de los años veinte. Dichos estudios arrojan luz sobre un aspecto ignorado en la administración de la época: el elemento humano como parte principal de toda organización. En contraste con las ideas defendidas por los seguidores de la escuela, dentro de esta nueva corriente "La definición preciosa de las unidades de trabajo y la inspección cuidadosa del trabajador se diluyeron para traer al primer plano las

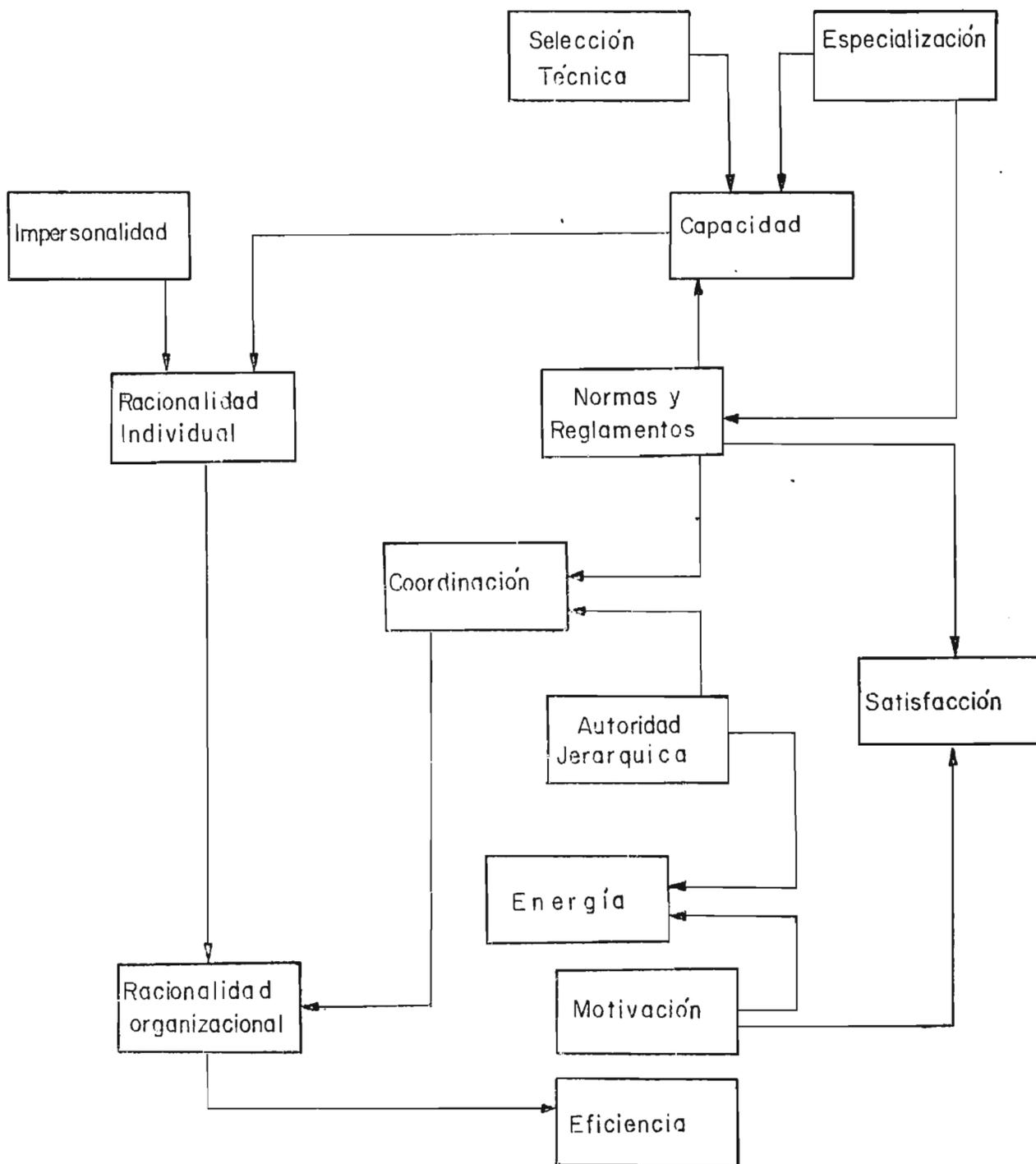


Figura Nº 1

LA ESCUELA CLASICA

(original de Jose' A. Pini, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Uruguay) .

relaciones humanas dentro de la organización". 2

Así, las prácticas administrativas se impregnaron de un sentido humanitario, configurando ambientes de trabajo en los que la preocupación básica eran las relaciones personales, la comunicación y la flexibilidad. El administrador, que dentro de la concepción Tayloriana era un "Fiscalizador", pasa a fungir más que todo como "Mediador", dado el afán por la resolución de los conflictos laborales.

Puede decirse que el gran mérito de este movimiento radica en haber marcado el comienzo de un enfoque de la Administración como ciencia social aplicada.

### 2.2.2 LOS CONDUCTISTAS: EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Fuertemente impregnada por la teoría conductista y por el positivismo lógico, surge alrededor de 1938 la corriente de "Comportamiento Organizacional", también conocida como "Conducta Institucional".

-----  
2. Citado por el Dr. Augusto Romero en el desarrollo de la cátedra "Administración General". Universidad de El Salvador, II Promade, 1979.

*Su máximo exponente, Herbert Simon, se dedica a estudiar los factores que afectan la toma de decisiones y el comportamiento de los individuos. Así, el proceso administrativo viene a considerarse como un proceso de análisis e investigación para la toma de decisiones, idea que cambia el concepto de administrador, pasando de mediador a técnico social (Investigador de la realidad).*

*La corriente conductista es pródiga en estudios acerca de la motivación del individuo para el trabajo. Sus seguidores, entre los que descollan Mary Parker Follet, Mc. Gregor, Maslow y Rensis Likert, se dedican a estudiar la frustración y sus consecuencias en la conducta humana.*

*Con esta corriente se inicia una etapa más científica del estudio de las organizaciones y de la problemática de la administración, lo que da lugar a un enfoque descriptivo que se centra en tratar de comprender al individuo, más que en proponer nuevos principios y técnicas.*

*Dentro de la teoría conductista forman parte esencial los llamados neoclásicos (George Terry, Newman, Koonts y*

O'Donnell, etc.), los cuales enriquecen grandemente el proceso administrativo con sus aportes específicos a la resolución de problemas y toma de decisiones.

Antes de presentar la siguiente teoría administrativa, vale la pena aclarar que los experimentos efectuados por Elton Mayo y sus seguidores, así como las ideas que a partir de ellos se suscitaron, no fueron sino un intento por aplacar la creciente toma de conciencia de clase por parte del obrero, "Quién terminó por entender que pertenecía a una clase con intereses antagónicos a los de la burguesía industrial". 3

### 2.3 LA TOMA DE DECISIONES. LA INFORMACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A partir de 1945, y fuertemente impregnadas de las ideas de Herbert Simon, comienza a abrirse paso una nueva corriente administrativa que se conoce con el nombre de \*

-----

3. Citado por los alumnos del II Promade, en el Documento de síntesis Bibliográfica sobre administración general. Ciudad Universitaria, San Salvador, 1979.

"Toma de Decisiones". El punto central de este enfoque es el siguiente: La eficiencia no depende solo de que las cosas se hagan bien, sino también de que se hayan decidido bien; todas las acciones están precedidas por decisiones. En cada una de las etapas del proceso administrativo, lo que se hace es esencialmente decidir, o sea, elegir entre alternativas.

En la corriente de la toma de decisiones pueden observarse dos grandes categorías:

### 2.3.1 CORRIENTE DESCRIPTIVA:

Dentro de ésta se agrupan aquellos autores que se han dedicado a estudiar el comportamiento del individuo frente a la toma de decisiones, su máximo representante es el propio Simon. A ellos se deben los pasos de la planeación, que originalmente plantearon así: Definición del problema, identificación de alternativas, evaluación de alternativas y elección o decisión.

### 2.3.2 CORRIENTE PRESCRIPTIVA:

..

Comprende a los autores que se dedican a exponer instrumentos y/o recursos prácticos para mejorar la toma de decisiones. Su metodología de trabajo es más refinada y su mayor aporte consiste en haber perfeccionado los pasos de la planeación. Algunos de los más conocidos seguidores de esta corriente son Kepner y Tregoe, y E.F. Jackson.

Sin agruparse en ninguna de las dos corrientes mencionadas, pero siempre identificados con el movimiento de la toma de decisiones, aparecen otros autores cuyos aportes al desarrollo de la administración no pueden dejar de considerarse, por ejemplo: William Gordon, que estudia Técnicas para la búsqueda de nuevas alternativas frente a un problema y Roger Kauffman, que encamina sus trabajos a la aplicación de la matemática y la estadística en la solución de problemas de tipo administrativo.

Los seguidores de la corriente de la toma de decisiones opinan en general, que la materia prima del administrador es la información. En consecuencia, la labor principal de todo administrador es la resolución de problemas a través de la información, Y el logro de acciones defini-

das por decisiones bien tomadas.

La figura N° 2 ilustra los elementos básicos de la teoría de la toma de decisiones.

#### 2.4 ENFOQUE ECOLOGICO O DEL SISTEMA ABIERTO

Al despuntar el decenio de 1950 comienza a estructurarse una nueva corriente administrativa encabezada por un grupo de antropólogos, en lo que se ha designado como enfoque ecológico o del sistema abierto. Para captarla en todo su significado debemos traer a colación los principios de la teoría de sistemas, la cual sostiene que en todos los campos de actividades, el hombre se encuentra frente a organizaciones totales o sistemas. 4.

En los términos generales, toda organización es un sistema, que puede ser natural, artificial, físico o intangible; pero por sobre todo, los sistemas son cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados se caracterizan por no tener

---

4. Básicamente, por sistema debe entenderse en conjunto ordenado de partes dinámicas, con un sentido de finalidad.

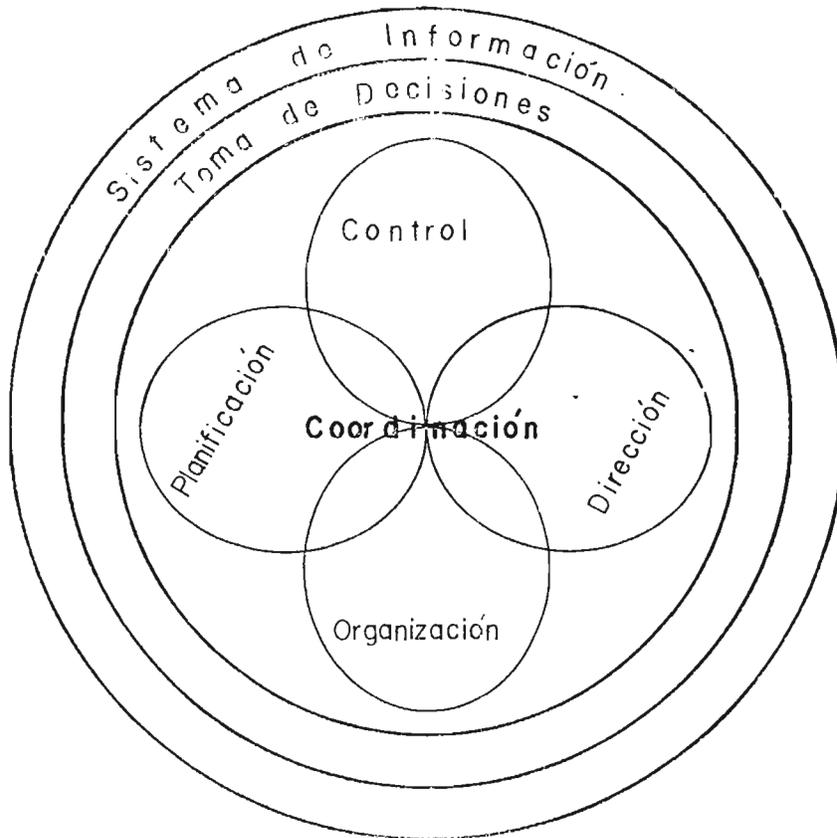


Figura Nº 2

TEORIA DE LA TOMA DE DECISIONES

(Original de JOSE A. PINI).

contactos con el exterior, por lo que funcionan en forma autorregulada, dentro de un ambiente previamente programado. En cambio, un sistema abierto está en continuo intercambio con el medio, del cual obtiene los insumos para realimentarse.

Dentro de este contexto, las organizaciones aparecen como sistemas abiertos en permanente interacción con su ambiente: el medio influye en la vida interna de la organización y ésta, a su vez, actúa sobre él cambiándolo, innovándolo y adaptándolo a sus necesidades.

Como el medio ambiente es aceleradamente cambiante, las organizaciones encuentran serias dificultades para adaptarse, por lo cual el administrador debe "Mirar hacia afuera", o sea, informarse de lo que sucede en el entorno y prever los acontecimientos. Lo importante, dicen los seguidores de esta corriente, no es la eficiencia sino la eficacia. 5

-----

5. La eficiencia consiste en hacer las cosas bien; por su parte, la eficiencia se refiere a hacer las cosas "buenas", o sea, las cosas que conviene hacer.

Los seguidores del enfoque ecológico de la Administración sostienen que la experiencia, como fuente de consulta para la toma de decisiones, resulta irrelevante frente a la información actualizada. Según este enfoque, el Administrador ha de ser un futurista, un estratega cuya función principal es la de "Negociar" con el medio ambiente.

La figura N° 3 muestra el enfoque de sistema abierto aplicado a la Administración.

#### 2.5 HACIA LA INTEGRACION DE CONCEPTOS:

En los últimos años ha tenido lugar una corriente integradora que ha incorporado principios de las escuelas antes mencionadas, perfeccionándolos y actualizándolos en lo que algunos autores recientes llaman "Teoría de la Organización".

Dentro de este enfoque integracionista se conjugan aspectos tales como el énfasis en los procesos tecnológicos, (Taylorismo) las relaciones interpersonales e intergrupales (Escuela sicosociológica) y el análisis de sistemas Administrativos (Teoría de sistemas).

..

*En general, parece que el objetivo básico de esta corriente es la búsqueda de una correlación entre la organización, el tipo de tareas, la personalidad del individuo y el ambiente social.*

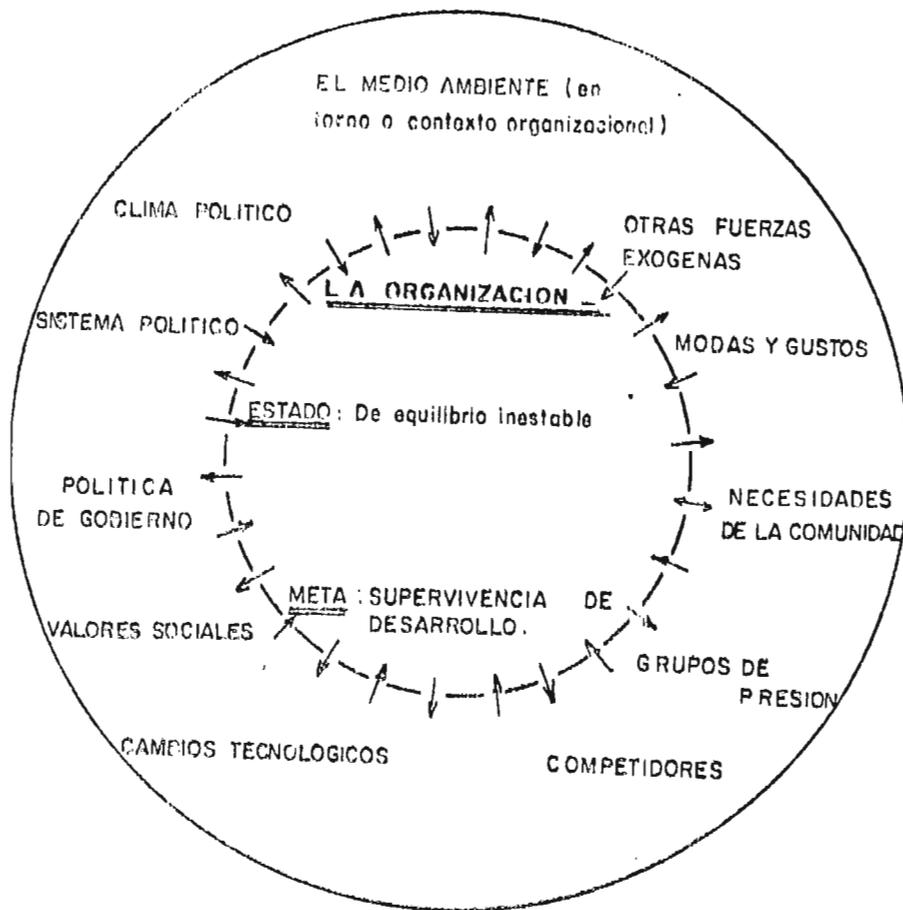
*Una definición precisa de este nuevo enfoque resulta bastante difícil, debido a que es sumamente reciente y a que sus autores, en plena etapa de producción de ideas, van evolucionando su pensamiento, por lo que no se les puede "Encasillar" en direcciones definidas.*

*Algunos de los representantes de esta corriente son: Amitai Etzioni, Robert Merton, Katz y Rosensua<sup>15</sup>.*

### 3. LA ADMINISTRACION ... CIENCIA O ARTE?

*A lo largo del desarrollo histórico de la Administración y con mayor frecuencia en los últimos años - ha tenido lugar una polémica cuyos argumentos no podemos dejar de considerar en el presente trabajo, por ser ellos de gran importancia.*

*Se acepta universalmente que la Administración general y sus distintas ramas es un campo del conocimiento humano, una disciplina que tiene una determinada finalidad. Sin embargo, respecto a si la Administración es ciencia o arte, muchos autores y estudiosos no han podido llegar a un consenso general.*



Figuro N° 3

ENFOQUE ECOLOGICO O DEL SISTEMA ABIERTO.

(Tomado del material de lectura de la Cátedra Administración de Personal).

Los autores que defienden la idea de que la Administración es una ciencia, opinan que, a pesar de tener una naturaleza cambiante, sujeta a los condicionantes de cada época, la Administración ha alcanzado un gran progreso debido a la eficiencia de sus principios y a la Técnica con que se aplican, lo que le dá categoría de ciencia social.

Al respecto, Wilburg Jiménez Castro nos dice: "La Administración es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tienen sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general. 6

George Terry, por su parte, opina que "Existe la ciencia Administrativa". "Una ciencia es un conjunto de conocimientos sistematizados que se acumulan o aceptan para entender verdades generales relativas al estudio de un fenómeno, de un asunto o de un objeto particular".7

Los autores que se inclinan por definir a la Administración básicamente como arte, sostienen que el arte es el

---

6. Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de de la Teoría Administrativa, México, Fondo de Cultura Económica, 1968, p23.

---

7. Terry George. Principios de Administración. México, Compañía Editorial Continental, S.A., 1962, p.28=30.

resultado de la aplicación de conocimientos y habilidades y de la pericia de dicha aplicación. En efecto, en la práctica diaria de la Administración cobra relevancia la habilidad creadora, hecho que ha dado lugar a la expresión popular de "El Arte de Administrar".

En síntesis, puede afirmarse que ciencia y arte son complementarios y no se excluyen mutuamente, por lo que cabe decir que la Administración es una ciencia y un arte, que se basa en conocimientos teóricos, y sistemáticos, y que posee un conjunto de normas, leyes, técnicas y prácticas, cuya aplicación racional permite el logro de los objetivos preestablecidos.

#### 4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como función social, como actividad concreta, la Administración puede considerarse un proceso compuesto de subprocesos o etapas que básicamente son: planeación, organización, ejecución y control.

Este proceso Administrativo, como todo sistema, es activo,

resultado de la aplicación de conocimientos y habilidades y de la pericia de dicha aplicación. En efecto, en la práctica diaria de la Administración cobra relevancia la habilidad creadora, hecho que ha dado lugar a la expresión popular de "El Arte de Administrar".

En síntesis, puede afirmarse que ciencia y arte son complementarios y no se excluyen mutuamente, por lo que cabe decir que la Administración es una ciencia y un arte, que se basa en conocimientos teóricos, y sistemáticos, y que posee un conjunto de normas, leyes, técnicas y prácticas, cuya aplicación racional permite el logro de los objetivos preestablecidos.

#### 4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como función social, como actividad concreta, la Administración puede considerarse un proceso compuesto de subprocesos o etapas que básicamente son: planeación, organización, ejecución y control.

Este proceso Administrativo, como todo sistema, es activo,

••

*dinámico y cíclico, actuando interrelacionadamente para lograr el objetivo propuesto.*

*Dado que en el presente trabajo se desea proponer una reestructuración Administrativa, se considera de fundamental importancia incluir en él la conceptualización de cada una de las funciones Administrativas, ya que ella constituye la base teórica de la propuesta.*

#### *4.1 FUNCION DE PLANEACION:*

*La planeación consiste, básicamente, en seleccionar y relacionar acciones para prever y formular actividades.*

*Sus fases son las siguientes:*

*4.1.1 INVESTIGACION: Esta no es otra cosa que la fase exploratoria, o sea, el estudio situacional que se lleva a cabo con el propósito de aclarar el objetivo que se persigue.*

*4.1.2 FIJACION DEL OBJETIVO: Consiste en la delimitación y definición concisa del objetivo o problema, después de una investigación previa.*

4.1.3 DIAGNOSTICO: Es el conocimiento de la realidad a partir de una investigación cuidadosa del problema, sus componentes, antecedentes, relaciones, causas, etc.

4.1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCION: Se trata aquí de proponer diversas maneras de resolución del problema, suficientemente justificadas.

4.1.5 SELECCION DE ALTERNATIVA: Es la escogencia de la alternativa que parece más adecuada para el caso. Esta selección se realiza después de un serio análisis, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de las soluciones propuestas.

4.1.6 DESARROLLO DE ALTERNATIVA SELECCIONADA: Consiste en el plan de desarrollo, el cual se somete a consideración del centro decisorio para implementarlo debidamente, luego de obtener su aprobación.

En General, la función de planeación comprende la delimitación de objetivos y la determinación de políticas, programas y estrategias a seguir para alcanzarlos. En

su más simple definición, planear no es otra cosa que decidir lo que se va a hacer.

#### 4.2 FUNCION DE ORGANIZACION:

Es la configuración de las estructuras de acción, o lo que es lo mismo: la implementación de la alternativa seleccionada. Para ello, se relacionan entre sí todas las actividades, se dispone quién y como debe ejecutarlas, y se diseña la estructura organizativa, para lograr orden y procedimientos de acción. A la función de organización corresponde lo siguiente:

4.2.1 DIVISION DE TRABAJO: Consiste en agrupar actividades en función de los recursos disponibles; posteriormente, cada actividad se divide en operaciones, y cada operación en tareas. Estas - las tareas - se agrupan - por Homogeneidad, así: Administrativas, Técnicas, y Operacionales.

4.2.2 ASIGNACION DE RECURSOS: Una vez definidas las tareas, lo que procede es asignar los recursos necesarios

para su ejecución, ya sean estos humanos, materiales, económicos y/o institucionales.

#### 4.2.3 DISEÑO DE FUNCIONES Y ESTABLECIMIENTO DE REQUISITOS:

Cada función se diseña por puestos de trabajo; a continuación deben establecerse los requisitos para desempeñarlas. Una vez hecho esto, se procede a realizar el cuadro de estructura organizativa, definiendo en él los niveles de autoridad y las líneas de coordinación y comunicación.

#### 4.3 FUNCION DE EJECUCION:

Como el término lo indica, esta función se refiere al cumplimiento de lo planeado, dentro del marco trazado por la organización. Viene siendo la puesta en marcha, la realización propiamente dicha.

Esta función está básicamente ligada a la dirección 8., que consiste en la supervisión 9. de los dirigidos. Para

---

8. Algunos autores opinan que la dirección es una de las funciones del proceso administrativo. Sin embargo, la autora comparte el criterio de la Dra. Stella Escobar Zapata, cuando dice que "La dirección o jefatura está presente en todo el proceso, especialmente en la función de ejecución".

---

9. Debe entenderse: Guía, enseñanza en función del objetivo.

que la ejecución sea eficiente, deben tenerse en cuenta ciertos instrumentos, como son:

- a) El Plan de Trabajo
- b) Los métodos y procedimientos de trabajo
- c) Los Reglamentos (Normas que regulan el proceso)
- d) Las Aptitudes de liderazgo del Administrador
- e) La Motivación del recurso humano.

#### 4.4 FUNCION DE CONTROL:

Es la confrontación cualitativa y cuantitativa de lo que se ha ejecutado, de acuerdo con lo trazado en el plan de trabajo. El control se aplica a medida que las tareas van siempre realizadas, en todas las áreas de la Administración: calidad, cantidad, tiempo, rendimiento, finanzas, etc.

Cuando el control es valorativo, comunmente se le llama evaluación, y los resultados de la misma se utilizan en la retroalimentación constante del proceso.

Después del rápido esbozo de las funciones del proceso Administrativo, es necesario hacer anotar que todas ellas

están indivisiblemente entrelazadas, aceptándose la división sólo con fines didácticos. En realidad, en cada una de las funciones se realizan todas las otras, interrelacionadas por dos importantes actividades: la coordinación y la comunicación que junto con la toma de decisiones, constituyen la parte unicelular de la gestión administrativa.

La figura N° 4 ilustra el concepto de proceso administrativo que tiene la autora del presente trabajo.

##### 5. DOS ACTIVIDADES BASICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Con el propósito de coadyuvar al logro de las metas, en todo proceso Administrativo deben estar siempre presentes dos importantes actividades: La Coordinación y la Comunicación.

###### 5.1 LA COORDINACION:

Consiste en asegurar la cooperación de todos los elementos involucrados en la organización. Su importancia radica

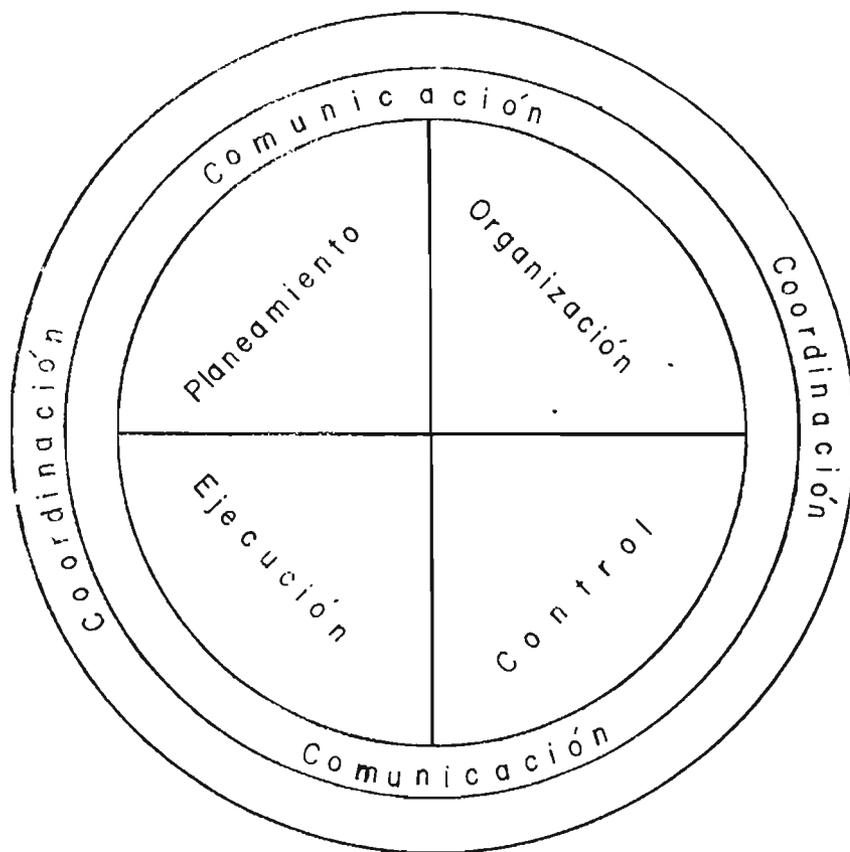


Figura Nº 4

PROCESO ADMINISTRATIVO

en que, al coordinar, se parte del concepto de que "Ningún sistema operacional es un sistema aislado, trabajando independientemente. Cada sistema operacional, igual que cada nivel, es un componente de, y debe ajustarse a un sistema de operación mayor o a un nivel superior. Además, cada sistema operacional debe establecer relaciones definidas con sistemas de operaciones similares en el mismo nivel". 10

Dentro de la Actividad Coordinadora se distinguen dos categorías: a) coordinación de las operaciones que se refiere a coordinar la acción entre las personas que dirigen los sistemas operacionales de las distintas actividades, y b) coordinación de la información, que incluye aprobaciones, contactos, informes y otros medios para poner en conocimiento a los afectados.

## 5.2 LA COMUNICACION:

Uno de los requisitos fundamentales para el éxito de cualquier organización, es la transmisión oportuna de infor-

-----

10. El Proceso Gerencial. Oficina del Gobernador, Negociado del Presupuesto; San Juan, Puerto Rico, 1970, pl9.

mación, en forma multidireccional, a las personas involucradas en el proceso Administrativo, Esta actividad, llamada comunicación, imprime orientación y perspectiva a las personas, además de evitar murmuraciones y rumores, "Pobres sustitutos de la verdad". 11.

Corrientemente, los patrones de comunicación se clasifican de acuerdo con su dirección: ascendente, descendente y colateral. El logro de una comunicación efectiva constituye un reto para todo Administrador, y le demanda su mayor esfuerzo creativo en la configuración de los canales adecuados para el flujo de las ideas.

#### 6. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION:

Como en todo campo del conocimiento, en la Administración (cualquiera que sea su especialidad) se cumplen algunos principios que emanan de la política Administrativa y que orientan y definen el proceso. Algunos de los principios más importantes son:

-----

11. El proceso Gerencial. Op. Cit. p35.

6.1 PRINCIPIO DEL OBJETIVO: Es el que confiere significado al proceso, al organizar las actividades, funciones, operaciones y tareas en torno al logro de un objetivo común.

6.2 UNIDAD DE MANDO: Este principio sostiene que todos los funcionarios dedicados a un tipo particular de trabajo, deben operar bajo una sola autoridad.

6.3 PRINCIPIO DE AUTORIDAD: Es la Facultad de hacer que se cumplan las órdenes; debe recaer, finalmente, en un solo individuo.

6.4 PRINCIPIO DE ESTRUCTURA: Se refiere al equilibrio organizacional creado sobre una base jerárquica.

6.5 DELEGACION: Consiste en la entrega de la autoridad para que sea ejercida por otro. Puede efectuarse de dos maneras:

- a) Desconcentración: Es cuando se delega dentro de la línea de autoridad interna.
- b) Descentralización: Ocurre cuando se delega autoridad a un ente jurídico independiente.

6.6 RESPONSABILIDAD: Es la obligación moral de aceptar los resultados de una acción. Contrariamente a la autoridad, la responsabilidad final no se delega, sino que se comparte.

6.7 PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO: Consiste en la especialización por funciones y la consecuente agrupación homogénea de operaciones y tareas.

Los anteriores principios se consideran básicos en todo proceso administrativo, ya que se cumplen en cualquier campo de la actividad humana: tanto en el campo de la industria como en el comercio, en la empresa pública o privada, en el sector educativo y, en general, en toda organización. Ellos confieren Universalidad al Proceso de la Administración, ya que, aún cuando las metas y el medio ambiente difieren considerablemente unos de otros, la Administración, como proceso "Es la misma en todas las formas de empresa y en todos los niveles de organización".<sup>12.</sup>

---

12. Romero Augusto, Introducción a la Administración Educativa; Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, 1978, p9.

C A P I T U L O   I I I

P R E S E N T A C I O N   D E L   P R O B L E M A

Planteado en términos generales el aspecto teórico de la Administración, corresponde a continuación situar a la Universidad de El Salvador -y dentro de ella a la Facultad de Ciencias Agronómicas- en el contexto Administrativo. Específicamente, en el presente capítulo, se pretende realizar un rápido esbozo de la estructura organizativa Universitaria, para luego profundizar lo necesario en lo que respecta a la Facultad de Ciencias Agronómicas, y a partir de esas consideraciones proceder a la presentación del problema, o sea, las deficiencias de la Administración Académica, aspecto que nos llevará a la formulación de una propuesta concreta.

#### 1. ORGANIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

La Universidad de El Salvador se define legalmente como una corporación de derecho público cuya misión es prestar al pueblo el servicio de la educación superior. Para el logro de esa misión, la Universidad cuenta, teóricamente, con la calidad de ente autónomo, ya que la descentralización Institucional se traduce, en su caso, en Au-

tonomía. 11.

*Administrativamente, la Universidad puede describirse como un sistema abierto, y por lo tanto de naturaleza compleja en cuyo seno intervienen múltiples agentes internos en constante interrelación con el medio: el supra-sistema, o sea, la sociedad Salvadoreña. Como partes o elementos componentes del sistema (Universidad) están los diferentes sub-sistemas: Administrativo, Financiero y Curricular.*

*Como entes jerárquico-organizacionales tenemos a las diversas Facultades Universitarias, que son el producto de la desconcentración Administrativa del sistema y que constituyen las entidades a través de las cuales la Universidad cumple sus funciones básicas: Investigación, Docencia y Servicio.*

-----  
 11. CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR:  
Cap. 111, Art. 204, "La Universidad de El Salvador  
es Autónoma en los aspectos docente, administrativo  
y económico."

## 1.1 EL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

La autonomía Universitaria se concretiza específicamente en la calidad y condición de autogobernarse; ésto significa el derecho a decidir las propias políticas y la autoridad para tomar decisiones y ejecutarlas mediante acciones concretas.

La autoridad Universitaria sigue un proceso de descentralización en los diversos niveles jerárquicos, lo cual implica una toma de decisiones a nivel superior y una relativa autonomía en cada nivel (Facultades, Departamentos, etc.) que permite el consenso de todos los agentes concurrentes en la Universidad.

### 1.1.1. GOBIERNO CENTRAL:

Es el ejercido por tres organismos supremos: a) Asamblea General Universitaria, b) Consejo Superior Universitario y c) Rectoría.

#### a) ASAMBLEA GENERAL UNIVERSITARIA:

Es el máximo organismo elector y normativo; le compete la formulación de políticas generales y la in-

interpretación de las mismas en fines y objetivos, el establecimiento del marco jurídico y la conservación Institucional. Está integrada por representantes de cada Facultad en la forma siguiente: tres representantes del cuerpo docente, un representante de las Asociaciones profesionales y un representante estudiantil. En su organización interna tiene una Junta Directiva integrada por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y un Vocal.

b) CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO:

Es éste el organismo máximo en lo referente a asuntos de tipo Administrativo, Disciplinario, Técnico y Docente. Goza de autoridad normativa y es el responsable de la formulación del Plan Operativo General, que permite la ejecución de las políticas emanadas de la Asamblea General. Además, este organismo es el que define las políticas y objetivos de cada Facultad, Está integrado por los Decanos de las distintas Facultades, el Rector de la Universidad y un representante docente de cada Facultad.

c) LA RECTORIA:

Es el máximo organismo ejecutivo, o sea, el encargado de hacer cumplir las normas dictadas por los dos Organismos antes mencionados. El funcionario de más alto rango es el Rector, el cual es electo por la Asamblea General.

La figura N° 5 muestra gráficamente la forma de Gobierno de la Universidad de El Salvador.

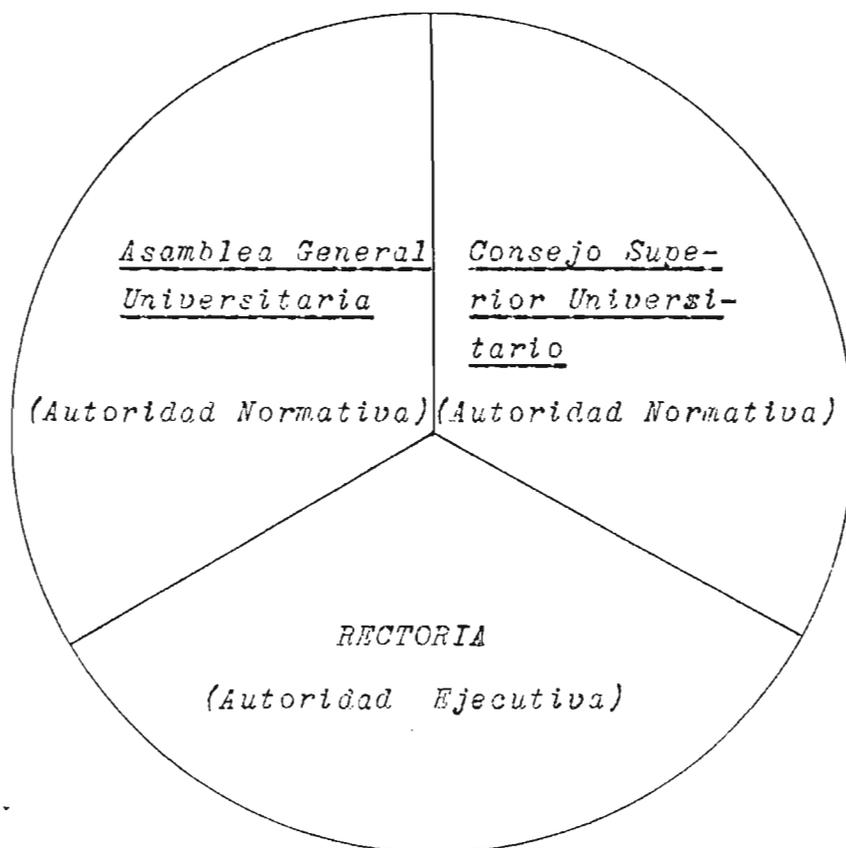


FIGURA N° 5

GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### 1.1.2 GOBIERNO REGIONAL:

En el ejercicio del gobierno, la Universidad presenta una división Administrativa que permite el cumplimiento adecuado de las funciones a nivel de unidades regionales, que no son otra cosa que las distintas Facultades. Estas tienen una relativa autonomía en los asuntos docente Administrativo y están organizadas jerárquicamente en la forma que sigue:

#### a) JUNTA DIRECTIVA DE FACULTAD:

Es el Organismo Superior en lo referente a toma de decisiones; posee autoridad normativa. Le corresponde a la Junta Directiva formular las políticas generales para el logro de los objetivos que se le han asignado a la Facultad, dentro del marco de la Política Universitaria global. Está integrada por el Decano, dos representantes docentes, un representante estudiantil y un representante -no profesor- de la respectiva asociación profesional.

#### b) CONSEJO TECNICO DE FACULTAD:

Organismo normativo responsable de la formulación del Plan Operativo de cada Facultad, que permite que las políticas de la misma se conviertan en acciones concretas. Asimismo, debe definir políticas y objetivos de las distintas Unidades Académicas.

c) EL DECANATO:

Es el organismo con máxima autoridad ejecutiva a nivel de Facultad, lo que implica la responsabilidad por el cumplimiento de las políticas emanadas de la Junta Directiva y operacionalizada por el Consejo Técnico mediante el Plan Operativo. Su funcionario de mayor rango es el Decano.

1.1.3 GOBIERNO ZONAL:

Dentro de cada Facultad están las diversas Unidades Académicas, niveles que comparten -proporcionalmente- el ejercicio del Gobierno Universitario. Constituyen un tercer nivel en el proceso de delegación de autoridad, con una ubicación zonal. La organización de las Unidades Académicas es la siguiente:

a) ASAMBLEAS GENERALES:

Ya sean éstas de estudiantes o Docente-Estudiantiles, se dedican al estudio y análisis de las políticas y planes de la Unidad respectiva.

b) COMISIONES DE TRABAJO, AREAS DOCENTES:

Son las responsables de formular el Plan de Trabajo de la Unidad, dentro de los lineamientos de la política correspondiente.

c) JEFES DE UNIDADES:

*Su función es la de coordinar la ejecución del Plan de Trabajo.*

d) COORDINADORES:

*Son funcionarios encargados del cumplimiento del Plan de Trabajo de las respectivas comisiones de trabajo y áreas docentes.*

e) JEFES DE CATEDRA:

*Son los responsables directos de la concretización del Plan de Trabajo de cada Cátedra, dentro del contexto de las políticas emanadas por los distintos niveles de gobierno Universitario.*

*La somera descripción del Gobierno Universitario en sus niveles jerárquicos: Central, Regional y Zonal, permite concluir que, si bien cada uno de los niveles está subordinado al inmediatamente superior en lo que respecta al cumplimiento de las políticas generales, gozan de una autonomía relativa que les confiere el derecho de normarse a sí mismos su política específica y de organizarse administrativamente de acuerdo a sus propias características.*

## 2. FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS

### 2.1 POLITICA GENERAL

Como parte integrante del Sistema Universitario, la Facultad de Ciencias Agronómicas es el organismo Académico encargado de formar los cuadros profesionales que el país necesita para la planificación y conducción del desarrollo del Sector Agrícola. Dentro del contexto socio-económico nacional, la Facultad de Ciencias Agronómicas cumple con la delicada e importante misión de formar este recurso humano en un ambiente de análisis profundo de la realidad y con el compromiso ineludible de participar efectivamente en la búsqueda de soluciones a los más apremiantes problemas.

Los lineamientos generales de la política de la Facultad, se expresan en la siguiente forma:

- 1.- La Facultad deberá estar al servicio de los intereses del pueblo salvadoreño, coadyuvando a poner fin a las condiciones de miseria y explotación del Agro.

- 2.- *La formación del profesional de Ciencias Agronómicas deberá orientarse de tal manera que lo capacite para conocer, interpretar y transformar científicamente los fenómenos naturales y sociales.*
  
- 3.- *Deberá contribuir a mejorar la eficiencia de los sistemas de producción, a la protección del medio ambiente y al aprovechamiento racional de los recursos naturales renovables.*
  
- 4.- *Propugnará por la realización de una Reforma Agraria Integral, como requisito indispensable para la transformación de la situación Nacional.*

*Con el fin de lograr sus objetivos, la Facultad ha ido adecuando progresivamente su orientación curricular en el sentido de propiciar la formación del profesional que el país requiere.*

*Es así como en la actualidad presenta seis planes curriculares debidamente implementados que permitirán la formación: Ingenieros Agrónomos con orientación en las siguientes especialidades.*

..

- FITOTECNIA
- ZOOTECNIA
- ECONOMIA AGRICOLA
- PROTECCION VEGETAL
- INGENIERIA AGRICOLA
- SUELOS

*Con esa diversidad de opciones se espera contribuir al desarrollo nacional en la áreas que requieren más atención. 13*

*Sin embargo, la educación curricular aislada no tendría éxito. Se requiere el planteamiento de la estructura organizativa, con el fin de que todos los agentes involucrados propicien la transformación de la Facultad, dentro del marco trazado por su política general.*

## 2.2 ADMINISTRACION ACADEMICA

-----

13. *Antes de esta reforma curricular, las opciones eran tres: Fitotecnia, Zootecnia y Generalista.*

*La Administración Académica de la Facultad, como unidad Administrativa encargada de la planificación, organización, ejecución y control de los servicios y las actividades de tipo académico, presenta en su estructura y funcionamiento una serie de deficiencias que deben ser subsanadas a corto plazo, con el propósito de contribuir a la total reorganización de la Facultad.*

*En el desarrollo del presente tema se ha creído conveniente hacer una breve relación de los antecedentes de este estado de cosas, para ofrecer un panorama lo más completo posible. Sin embargo, se hace necesario aclarar que es mínima la documentación existente debido a que muy pocos funcionarios se han interesado realmente por la Administración Académica y, en consecuencia, se carece de datos en este sentido.*

### *2.2.1 ANTECEDENTES*

*La Facultad de Ciencias Agronómicas, como tal, se formó en el año de 1964 por Acuerdo de Rectoría, siendo Rector el Doctor Fabio Castillo. Anteriormente funcionaba como*

..

*como una Escuela Profesional adscrita a la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.*

*En sus primeros años, la Facultad funcionó con una mínima estructura Administrativa, específicamente en lo que se refiere a los asuntos de tipo Académico, los cuales eran atendidos sin ninguna planificación.*

*Asuntos tales como Ingreso, matrícula, control de calificaciones, retiro de asignaturas, etc. eran atendidos por personas, o pequeños grupos de personas, que funcionaban aisladamente, con absoluta carencia de coordinación y de comunicación.*

*Esta etapa puede ser considerada como una primera fase de formación en la cual se realizaban las funciones de acuerdo a la forma en que se iban haciendo necesarias. Los diversos procedimientos no obedecían a una secuencia, sino a una urgencia por realizar los trámites. Fué la época en que el personal se familiarizó con el tipo de trabajo académico y su labor consistía en dar servicio, sin tiempo para la planificación o el control de las actividades.*

Posteriormente, en los años 1968-1969, empieza a estructurarse la organización al fusionarse los diversos servicios Académicos que ofrecía la Facultad. Así, los grupos aislados que se encargaban de asuntos específicos (Matrícula, control de calificaciones, etc.) se integraron en lo que se llamó "Oficina de Registro Académico", operando bajo una sola dirección. No obstante, no puede hablarse aún de una política académica, ya que no se establecieron objetivos definidos. En cuanto a recursos, estos eran insuficientes, tanto en lo que se refiere a recursos humanos como a materiales y financieros.

La definición de una política propia de Administración Académica tiene lugar en el año 1969, cuando se comenzó a prestar atención real al área Administrativo-Académica de la Universidad. En esta época, siendo Rector el Doctor José María Méndez -y a propuesta del Doctor Tomás Guerra- la Secretaría y la comisión de Asuntos Académicos, formularon conjuntamente un reglamento que especificaba las disposiciones básicas y generales sobre los procedimientos, además, normaba su organización y funcionamiento.

to. Antes de eso, solamente la Ley Orgánica y los Estatutos de la Universidad hacían referencia a los asuntos Académicos. Se carecía de un Reglamento específico.

A pesar del interés de las autoridades Universitarias, dicho acontecimiento no tuvo eco, sobre todo en la Facultad de Ciencias Agronómicas. La Administración Académica continuó inalterable. Personalmente consideró que no hubo éxito debido a que no se capacitó al recurso humano, por lo que en la práctica nada cambió.

En el año de 1976 fué promulgado un nuevo reglamento de Administración Académica, luego se emitió otro en 1979 que derogó al anterior, este último está en vigencia, pero no responde a las necesidades actuales de expansión Universitaria ya que toda la autoridad está centralizada en la Secretaría de Asuntos Académicos.

En términos generales, el sistema Administrativo-Académico de la Universidad presenta serias deficiencias en lo que la autora define de la siguiente manera: a) No existe una clara definición de la política Administrativa.

..

b) La organización actual no responde a objetivos de eficiencia.

c) No hay un criterio general en lo que respecta al uso de métodos y procedimientos, lo que da lugar a desorden y lentitud en los trámites.

d) Si bien se han efectuado reformas a la estructura legal y normativa, la base operativa de la Administración se ha mantenido inalterable debido a que no se ha capacitado al personal.

e) Las diferentes tareas no se han distribuido homogéneamente, lo que ha redundado en una inadecuada asignación de funciones.

Las deficiencias a que hago alusión, se observan no solo a nivel general, sino que son palpables individualmente en diversas organizaciones del sistema Universitario.

La Facultad de Ciencias Agronómicas, que no ha escapado a esa influencia, presenta en su Administración Académica las situaciones negativas anotadas anteriormente, las

cuales se describen a continuación en forma pormenorizada.

### 2.2.2 ESTADO ACTUAL

La Administración Académica es una unidad de apoyo de la Facultad de Ciencias Agronómicas, encargada de brindar servicios Académicos a la comunidad docente-estudiantil. Sus múltiples funciones pueden enumerarse así:

- Distribución de espacio físico.
- Orientación estudiantil en lo que se refiere a horarios, planes de estudio, programación de cursos, etc.
- Tramitación de Asuntos propiamente Académicos, entre los cuales están:
  - Cambios de Carrera
  - Traslados
  - Equivalencias
  - Retiro de Asignaturas
  - Desinscripciones
  - Últimas Matrículas
  - Graduaciones, etc.
- Ejecución de los procesos de:

*Inscripción*  
*Control de Calificaciones*  
*Control de Estudiantes Activos*  
*Control de Estudiantes Inactivos*  
*Estudio de solicitudes diversas*  
*Actualización y seguimiento de record*  
*Académico*  
*Control de Pre-requisitos, etc.*

- *Elaboración de:*

*Informes a Junta Directiva de la Facultad.*

*Promedios*

*Listados de Egresados*

*Listados por Asignaturas*

*Horarios de clase*

*Expedientes de nuevo Ingreso*

*Expedientes de Graduación*

*Acciones Académicas, etc.*

- *Servicio de información general sobre la forma de proceder en las diversas tramitaciones.*

- *Ejecución de labores rutinarias propias, tales como Ordenamiento de archivos y ficheros, clasificación de documentos, etc.*

*Muchas otras funciones ejerce la Administración Académica, ya que su labor es constante y de vital importancia, pero las anteriormente mencionadas son las más comunes. A ellas debe agregarse la labor de coordinación con la Secretaría de Asuntos Académicos y con las Administraciones Académicas de los Centros Universitarios.*

*En lo que respecta a su organización, es como sigue: Jerárquicamente, la Administración Académica, depende del Decanato de la Facultad e Internamente esta organizada, así:*

- Un Administrador Académico que actúa con funciones de Jefatura (Dirección y Supervisión de los procesos que se realizan).*
- Una Secretaria encargada de la mecanografía y archivo de la correspondencia y documentación del Departamento, así como de la atención a los estudiantes y público en general.*
- Tres secretarias que realizan las funciones y tramita-*

*ciones puramente Académicas como son:*

*Registro Académico*

*Manejo de Archivos y de Tarjeteros*

*Elaboración de acciones Académicas*

*Elaboración de expedientes de graduación*

*Control del uso del espacio físico*

*Tramitaciones de egreso y equivalencias*

*Estudio de terceras matrículas y pre-requisitos  
y demás funciones mencionadas anteriormente.*

*Como ya se mencionó, las funciones no se han asignado en forma homogénea. Lo que ha provocado un desorden Administrativo caracterizado por:*

- Mínimo aprovechamiento de recursos.*
- Duplicación de esfuerzos.*
- Lentitud en los trámites.*
- Dificultad para el control y la evaluación de las funciones y los funcionarios.*

*Tomando de base el proceso Administrativo tal como se expuso en el Capítulo II del trabajo, puede describirse detalladamente el problema;*

### FUNCIÓN DE PLANEACION

Debido a la inefectiva división del trabajo, todo el tiempo lo consume la parte operacional, o sea, la ejecución de tareas en la medida en que surge la necesidad. No hay en la actualidad una labor de planificación en equipo que involucre todo lo relativo a Administración Académica. Lo anterior no quiere decir que no se hace ningún tipo de planeamiento, pues procesos tales como el de inscripción, cierre de Ciclo Académico, etc. son objeto de estudio por parte de esta Administración. Lo que no existe es una planificación tendiente a reorganizar el Departamento con vistas al logro de objetivos comunes.

### FUNCIÓNES DE ORGANIZACION

No existe una estructura organizativa ni una reglamentación de los procedimientos de acción. Tampoco hay una racional asignación de recursos ni un diseño de funciones que proporcionen orden al trabajo.

### FUNCIÓN DE EJECUCIÓN

La ejecución no responde a un Plan de Trabajo definido, sino que las tareas se realizan según lo demanda la situación. Se carece de instrumentos básicos, manuales - de organización, funciones y procedimientos, así como de un Reglamento adecuado a las necesidades actuales.

### FUNCIÓN DE CONTROL

Las tareas se controlan suficientemente en cuanto a calidad, cantidad, tiempo de realización, etc.. Sin embargo, al carecer de una política definida, no se verifica confrontación entre lo ejecutado y lo planeado. • De más está decir que no hay retroalimentación, por lo que el trabajo se efectúa siempre igual.

El panorama descrito fue el que encontró la autora cuando en el mes de mayo de 1979 fue llamada para hacerse cargo de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Agronómicas. Lógicamente, procedió a darle prioridad a la resolución de problemas concretos, tales como

*el retraso aproximado de 8 años en el seguimiento académico, situación que prácticamente se vió obligada a superar en un lapso de diez meses. Lo que procede ahora es elaborar los instrumentos técnicos que sirvan de base a una estructuración del Departamento de Administración Académica, que conjuntamente con una clara definición de objetivos, permita a corto plazo una organización más funcional y eficiente, que responda a los fines particulares de la Facultad y a los generales de la Universidad.*

..

*C A P I T U L O   I V*

*MANUALES DE ORGANIZACION, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS*

## 1. INTRODUCCION

Los manuales son documentos técnicos que recogen toda la información relacionada con un aspecto específico de una Institución u Organización Administrativa. Constituyen un medio de comunicación entre los diferentes niveles de una estructura organizativa, ya que agilizan la información, permitiendo así, una mayor eficiencia en la realización de las tareas:

Los manuales más comunes en las empresas son los de organización, funciones y procedimientos, los cuales se explican a continuación:

### MANUAL DE ORGANIZACION:

Es un documento que ofrece información al personal de una Empresa sobre la estructura orgánica, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y grados de responsabilidad. El objetivo de un manual de organización es el de orientar al personal acerca de su status dentro de la organización, así como de sus superiores y subordinados. De

esta manera se establece gráficamente la línea de mando, unidades de apoyo, etc. lo que contribuye a que cada persona tenga una clara noción de cuál es su posición en la empresa, quién es su Jefe inmediato, a quién debe de supervisar y con quién tiene que trabajar interrelacionadamente.

El Manual de Organización contiene los organigramas, que deben ser claros y precisos y que, preferentemente, deben complementarse con una descripción de las áreas de trabajo, líneas de coordinación, etc..

#### MANUAL DE FUNCIONES

Con este Documento se busca indicar al personal qué es lo que le corresponde hacer dentro del engranaje organizacional. En síntesis, indica las tareas, funciones u operaciones que debe ejercitar cada individuo para contribuir a la eficacia del sistema total.

Cuando el Manual de Funciones se redacta con claridad y sencillez y cuando se da a conocer oportunamente al personal, se pueden lograr los siguientes objetivos:

- a) *Mejorar la calidad del trabajo y evitar errores.*
- b) *Aprovechar racionalmente los recursos disponibles.*
- c) *Eliminar repeticiones innecesarias.*
- d) *Controlar y evaluar las diversas dependencias y funcionarios.*

*El manual de funciones debe complementar siempre al de Organización, y ambos deben darse a conocer al personal en su oportunidad. Además, se debe evitar que se vuelvan inoperantes, por lo que se recomienda su constante actualización.*

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

*Este es un documento técnico que constituye un valioso apoyo para cualquier organización, ya que indica a las personas como trabajar, o sea: qué es lo que se hace, quién lo debe hacer, cuándo y por qué medios.*

*Un manual de procedimientos debe hacer énfasis en la simplificación de operaciones y en la interpretación clara y precisa de las acciones a seguir. Para esto,*

debe mostrar paso a paso las operaciones requeridas y -si es posible- las diversas opciones con sus correspondientes restricciones.

Un buen complemento del manual de procedimientos lo constituye el diseño de formularios, pues estos permiten la eliminación de pasos innecesarios y la exactitud en el trabajo.

Por último, debe tenerse en cuenta que ningún manual puede cumplir su objetivo si no llena los siguientes requisitos:

- a) Estar redactado con claridad
- b) Ser del conocimiento del personal
- c) Actualizarse en forma permanente.

## 2. MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS.

### 2.1 NOMBRE:

Departamento de Administración Académica.

## 2.2 NIVELES DE TRABAJO

2.2 Coordinación

2.2 Operación

(Ver Gráfico N° 1)

## 2.3 AREAS DE TRABAJO:

3.1 Unidad Coordinadora

3.2 Secretaría e Información

3.3 Tramitaciones y Administración de espacio  
Físico

3.4 Registro Académico y Archivo.

3.5 Egresos y Graduaciones

3.6 Equivalencias e Incorporaciones

3.7 Servicios Generales

(Ver Gráfico N° 2)

## 2.4 DESCRIPCION:

Los niveles de trabajo deben entenderse como grandes procesos administrativos, así:

Nivel de Coordinación:

Corresponde al nivel de mayor jerarquía en la Organización, con un coordinador como máximo funcionario quién ejercerá funciones de dirección y de supervisión.

*La coordinación debe entenderse como la acción y el esfuerzo por interrelacionar todos los componentes de la organización, en la búsqueda de objetivos comunes emanados de la política establecida.*

*NIVEL DE OPERACION:*

*Constituye la base de la Organización, la cual es netamente operativa puesto que realiza los procesos de ejecución de las tareas.*

*Debe entenderse en toda la organización un flujo de comunicación multidireccional, una unidad de mando y de dirección y una delegación de autoridad con grados de responsabilidad compartida proporcionalmente.*

*Las áreas de trabajo corresponden a la desconcentración, o sea la delegación de funciones dentro de una misma línea de autoridad. Cada área tiene su asignación de recursos humanos y materiales, así como sus funciones específicas, pero su trabajo se lleva a cabo en estrecha relación con las otras áreas, pues todas responden al mismo objetivo común.*

GRAFICO Nº1

NIVELES DE TRABAJO

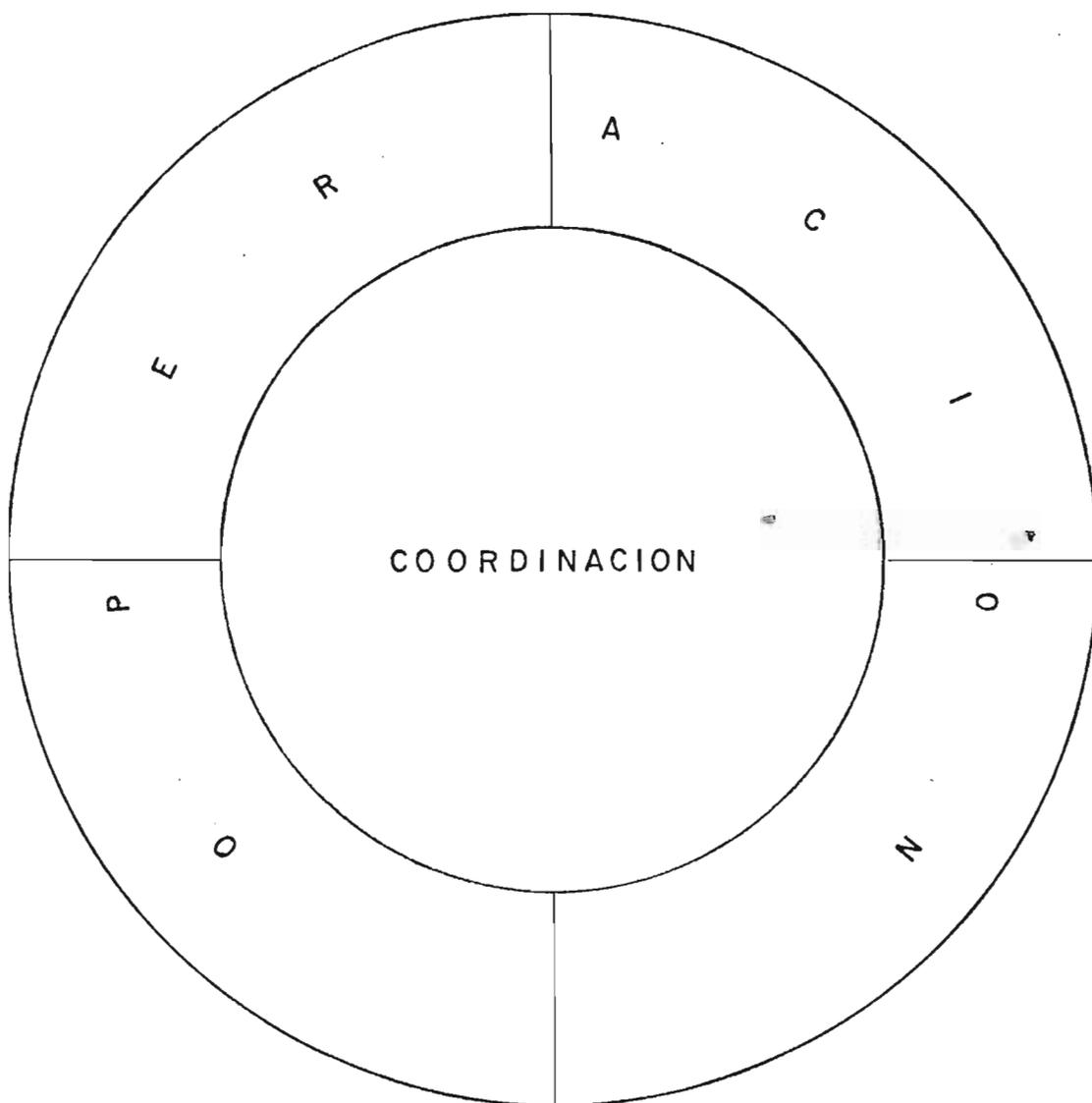
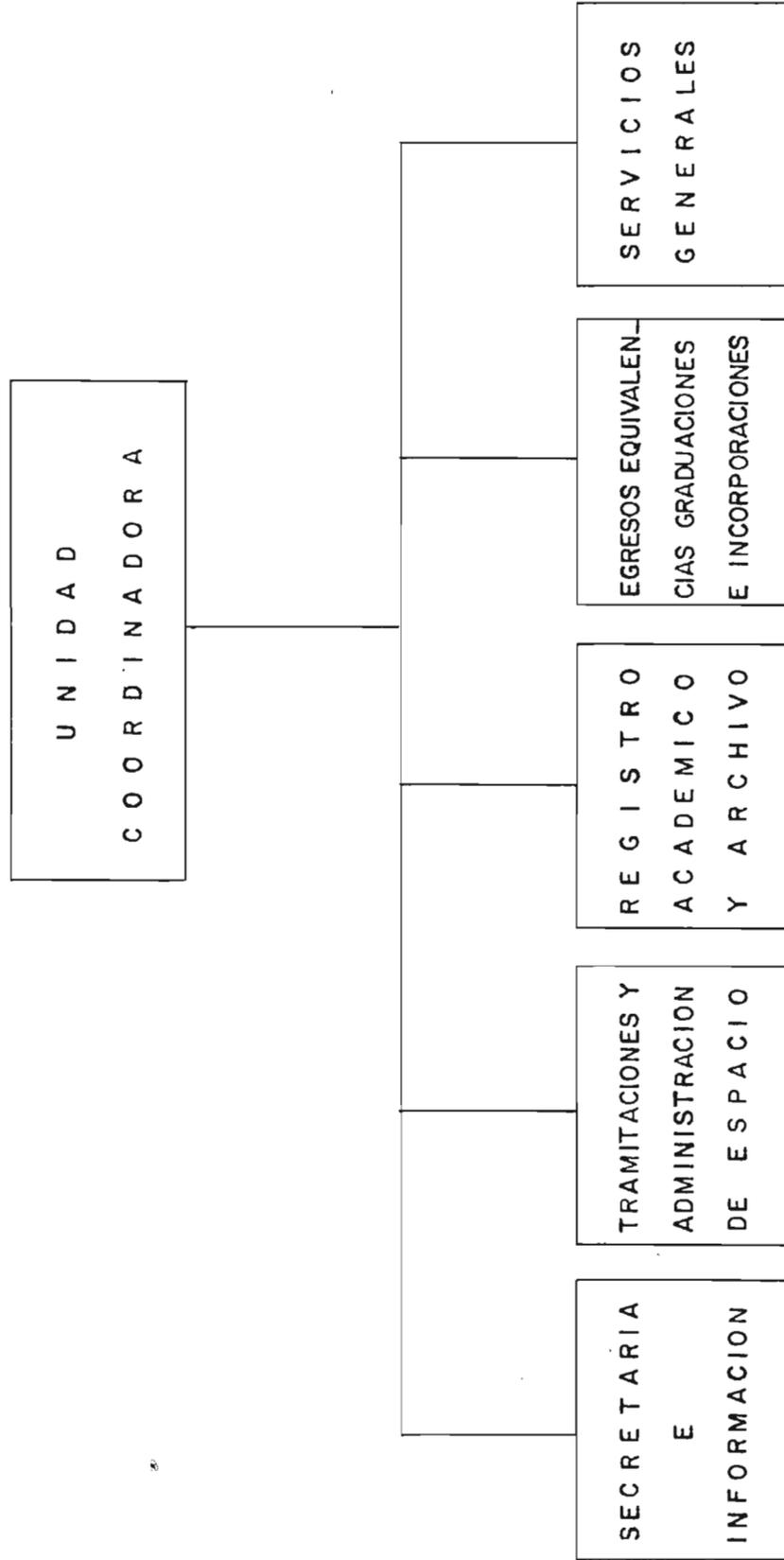


GRAFICO N° 2

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO  
DE ADMINISTRACION ACADÉMICA



### 3. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS.

#### 3.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION ACADEMICA:

La Administración Académica es la unidad de mayor importancia para la Facultad, ya que esta es una Institución Educativa, por lo tanto, sus funciones son eminentemente de tipo académico. De esta Unidad depende que se establezcan y se mantengan los canales de comunicación que involucren a toda la comunidad Docente-Estudiantil. Su función máxima consiste en la prestación de servicios Académicos a dicha comunidad.

#### 3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION ACADEMICA

- a) Ofrecer servicio oportuno a la comunidad docente-estudiantil.
- b) Procurar una ejecución precisa de los procedimientos.
- c) Contribuir a la integración del sistema académico de la Universidad.

- d) *Contribuir al logro de las metas y objetivos de la Facultad.*

### 3.3 DESCRIPCION DE FUNCIONES:

#### 3.3.1 UNIDAD COORDINADORA:

*Su funcionario máximo es el Coordinador Académico, quién depende directamente del Decano y Supervisa a todo el personal del Departamento de Administración Académica. La naturaleza de su cargo le obliga a la Planificación, Organización, Dirección, control y Evaluación de las actividades del Departamento.*

#### FUNCIONES:

- a) *Planificar y organizar el trabajo del Departamento, para cada Ciclo Lectivo.*
- b) *Coordinar y Supervisar la Ejecución de las tareas en las diversas áreas de trabajo.*
- c) *Planificar y elaborar el calendario académico de la Facultad.*
- d) *Planificar el uso y la distribución del espacio físico de la Facultad.*

- e) *Establecer y mantener canales de comunicación con todas las áreas de trabajo del Departamento.*
- f) *Establecer y mantener relaciones de trabajo con las demás dependencias y organizaciones de la Facultad.*
- g) *Propiciar el establecimiento de buenas relaciones con las Administraciones Académicas de las diversas Facultades y Centros Regionales Universitarios.*
- h) *Coordinar las actividades con la Secretaría de Asuntos Académicos y demás Dependencias de la Administración Académica Central.*
- i) *Elaborar anualmente el anteproyecto de presupuesto para el Departamento.*
- j) *Revisar y Actualizar en forma permanente los manuales de Organización, funciones y procedimientos.*
- k) *Elaborar la memoria anual de la Administración Académica de la Facultad.*

### 3.3.2 SECRETARIA E INFORMACION:

#### FUNCIONES:

- a) *Taquimecanografiar la correspondencia interna y Externa.*

- b) *Mecanografiar los diversos materiales de trabajo.*
- c) *Archivar la correspondencia y demás documentos del Departamento.*
- d) *Distribuir Instructivos y Materiales de Divulgación de la Administración Académica.*
- e) *Mecanografiar los Cómputos finales en los Recolectores de Notas que envía el Centro de Cómputo.*
- f) *Elaborar constancias y Certificaciones de Notas.*
- g) *Facilitar los horarios que sean solicitados.*
- h) *Mecanografiar en el formulario respectivo, las notas de Alta y Baja de Asignaturas afectadas.*
- i) *Resolver solicitudes de diversa índole y ATENDER AL PUBLICO EN GENERAL.*

### 3.3.3 TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO FISICO

#### FUNCIONES:

- a) *Recibir y Ordenar las diversas solicitudes susceptibles de tramite (equivalencias, cambios de carrera, traslados, desinscripciones en período extraordinario, Ultimas Matrículas, etc.).*

- b) *Clasificar la Documentación de acuerdo a instrucciones, para su posterior envío a Junta Directiva y/o diferentes comisiones.*
- c) *Remitir los documentos a los diferentes sectores interesados, una vez obtenidos los acuerdo de Junta Directiva. (Secretaría de Asuntos Académicos, Centro de Cómputo, Estudiante afectado y Centros Universitarios relacionados con los problemas resueltos).*
- d) *Controlar el manejo absoluto de todos los documentos que sean objeto de trámite.*
- e) *Elaborar las Acciones Académicas correspondientes a las diferentes solicitudes por los estudiantes.*
- f) *Mantener actualizado el cuadro de distribución de espacio físico.*
- g) *Supervisar el uso que se haga del espacio físico.*

#### 3.3.4 REGISTRO ACADEMICO Y ARCHIVO

##### FUNCIONES:

- a) *Organizar y actualizar los registros en sus diversas formas.*

- b) *Extraer y Suministrar la información requerida, cuando sea pertinente.*
- c) *Depurar los Expedientes Académicos (Activos e Inactivos).*
- d) *Llevar un control efectivo de las calificaciones de los estudiantes (cotejar calificaciones con comprobantes que envía el Centro de Cómputo).*
- e) *Organizar los Archivos y Ficheros, según Carnet u Orden Alfabético.*
- f) *Ejercer Control sobre el Récord Académico de cada estudiante.*
- g) *Citar estudiantes con problemas de tipo Académico para tratar de buscar soluciones.*

### 3.3.5 EGRESOS Y GRADUACIONES, EQUIVALENCIAS E INCORPORACIONES.

#### FUNCIONES:

- a) *Realizar un estudio minucioso de cada expediente, correspondiente a los estudiantes que solicitan la Declaratoria de Egresado.*
- b) *Realizar los trámites pertinentes a la Declaratoria de Egresados.*

- c) *Elaborar los Listados de Egresados y sus respectivas Acciones Académicas.*
- d) *Remitir los listados de Egresados y las Acciones Académicas a la Secretaría de Asuntos Académicos.*
- e) *Completar el Expediente de Graduación de cada "Declarado Egresado".*
- f) *Enviar los Expedientes de Graduación, a la Secretaría de Asuntos Académicos, debidamente Revisados.*
- g) *Proporcionar Información oportuna a los Estudiantes que se encuentran en Proceso de Graduación.*
- h) *Ofrecer Información sobre los trámites de Incorporación y solicitudes de Equivalencias.*

*Se desea aclarar que, la persona encargada de esta Area, deberá ser Miembro Representante de la Administración Académica, ante la Comisión de Equivalencias de la Facultad de Ciencias Agronómicas.*

3.4 FUNCIONES PERMANENTES COMUNES A TODAS LAS AREAS DE TRABAJO.

- a) Colaborar con la Unidad Coordinadora cuándo las condiciones del trabajo así lo requieran.
- b) Establecer canales de Comunicación, con todas las Areas de la Administración Académica Local y con las Autoridades y Organismos de la Facultad.
- c) Mantener relaciones de trabajo a nivel de Universidad (Oficinas Centrales, Centro de Cómputo, O-tras Facultades, Centros Regionales, etc.).
- d) Actualizar constantemente las labores correspondientes.
- e) Resolver los diferentes problemas (Académicos y Personales), que se presenten, en forma integrada.
- f) Presentar al coordinador un informe de actividades, al finalizar cada ciclo lectivo.

3.5 CUALIDADES DESEABLES EN EL COORDINADOR:

Ya descritas las funciones de las diferentes áreas, se hace necesario tratar el aspecto de las características que debe reunir el funcionario encargado de la Coordinación de la Administración Académica Local, pues si bien es cierto, que el éxito del Sistema depende del esfuerzo común, este funcionario es el que dirige y coordina todo el trabajo académico de la Facultad, y por lo tanto, es el responsable de las gestiones y actividades que se realizan.

LAS CARACTERISTICAS MAS DESEABLES SON:

a) RELACIONES HUMANAS:

Es preciso destacar la necesidad de que el Administrador interaccione con la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad y con todos sus colaboradores, a nivel Central y Local. Con aquélla, es imprescindible la comunicación, para la buena marcha del trabajo, en interés del prestigio de la Universidad, Y con éstos es necesario mantener la confianza y el respeto. A

sus colaboradores, debe ofrecer Orientación general y estímulo en su trabajo, para integrar verdaderos equipos humanos.

El Administrado debe ser accesible al personal, tanto a sus colaboradores directos como a sus Superiores. Debe interesarse por la superación del personal y propiciar un ambiente participativo ya sea con los niveles operativos, como con sus Jefes Inmediatos.

b) CAPACIDAD TECNICA:

Para los intereses de la Facultad y de la Universidad en general, es necesario que, el encargado de la Administración Académica, tenga una preparación aceptable y esté anuente a continuar aprendiendo en forma permanente. Debe tener noción de todas las funciones que se realizan en las distintas áreas de su Departamento, capacidad de Dirección y Supervisión, seguridad en la interpretación de las políticas y disponibilidad para la resolución de conflictos. Es deseable que tenga conocimientos suficientes de Administración Educacional.

c) CAPACIDADES PERSONALES:

*El Encargado de la Administración Académica, debe establecer sus propias metas y adquirir adecuados hábitos de trabajo, disciplina y orden. Debe ser capaz de determinar, hasta dónde cumple las labores asignadas y proceder con rectitud y honestidad ante las situaciones problemáticas propias de todo trabajo de esta índole.*

3.6 RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES GENERALES DE LA ADMINISTRACION ACADEMICA

- Inscripciones
- Desinscripciones
- Cambios de Carrera Internos y Externos
- Traslados
- Horarios de Clase
- Equivalencias
- Retiros de la Facultad
- Extensión de Horarios
- Promedios y Listados de Egresados
- Control de Ultimas Matrículas y Pre-requisitos

- *Extensión de Constancias*
- *Datos Estadísticos de Reprobados y Aprobados por Ciclo (Obtención)*
- *Control de Activos e Inactivos*
- *Elaboración de Listados por Asignatura (Provisionales)*
- *Administración del Espacio Físico*
- *Elaboración de Expedientes de Graduación*
- *Estudio sobre solicitudes diversas*
- *Actualización del Registro y Archivo*
- *Realizar Alta y Baja de Asignaturas*
- *Etc.*

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. I
AGRONOMICAS	AREA: SECRETARIA E INFORMACION	PAG. 1
PROCEDIMIENTOS	SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE HORARIOS	
EJECUTOR	ACCION	
SECRETARIA	-PROPORCIONA AL ESTUDIANTE LA HOJA DE SOLICITUD DEL SERVICIO.	
SOLICITANTE	-LLENA LA HOJA DE SOLICITUD -ELABORA EL HORARIO -ENTREGA AMBOS A LA SECRETARIA	
SECRETARIA	-COMPARA EL HORARIO SOLICITADO CON EL HORARIO OFICIAL. -TRANSCRIBE A MAQUINA EL HORARIO Y LO PASA A SELLO Y FIRMA DEL COORDI- NADOR. -ENTREGA EL ORIGINAL AL SOLICITANTE -ARCHIVA EL DUPLICADO Y LA SOLICI- TUD DE SERVICIO PARA EFECTOS DE CONTROL.	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. I
AGRONOMICAS	AREA: SECRETARIA E INFORMACION	PAG. 2
PROCEDIMIENTOS	ELABORACION DE CONSTANCIAS DE INSCRIPCION DE ASIGNATURAS (ESTUDIANTES ACTIVOS). <sup>+</sup>	
EJECUTOR	ACCION	
SECRETARIA	-PROPORCIONA AL ESTUDIANTE HOJA DE SOLICITUD DE SERVICIO	
SOLICITANTE	-LLENA LA HOJA DE SERVICIO Y LA ENTREGA A LA SECRETARIA.	
	-CON AYUDA DEL RECOLECTOR DE INSCRIPCIONES VERIFICA LA CALIDAD DE ESTUDIANTE.	
SECRETARIA	-TRANSCRIBE EL DATO AL FORMULARIO CORRESPONDIENTE Y LO PASA A SELLO Y FIRMA DEL COORDINADOR.	
	-ENTREGA ORIGINAL AL SOLICITANTE.	
	-ARCHIVA EL DUPLICADO Y LA SOLICITUD DE SERVICIO.	

<sup>+</sup> Este procedimiento es válido para solicitudes dirigidas a: Bienestar Estudiantil, Biblioteca, Renta y Vialidad, Lugar de trabajo del estudiante, etc.



FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. I
AGRONOMICAS	AREA: SECRETARIA E INFORMACION	PAG. 4
PROCEDIMIENTO	REGISTRO DE ALTA Y BAJA DE NOTAS Y/O ASIGNATURAS ( CASO DE ENMENDAR ERRORES EN HOJA DE EVALUACION DEL ESTUDIANTE) +	
EJECUTOR	ACCION	
SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-SE PRESENTA A LA ADMINISTRACION ACADEMICA A REPORTAR LA ANOMALIA (NOTAS Y/O ASIGNATURAS EQUIVOCADAS, O NO PROCESADAS).</li> <li>-INVESTIGA EN LOS ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO PARA COMPROBAR LA ANOMALIA.</li> <li>-SI ESTA SE COLPRUEBA, REDACTA LA NOTA ACLARATORIA EN LA HOJA DE CORRECCION.</li> <li>-PASA LA NOTA ACLARATORIA A SELLO Y FIRMA DEL COORDINADOR.</li> </ul>	
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ENVIA LA HOJA DE CORRECCION (DANDO ALTA O BAJA A LA NOTA O ASIGNATURA), A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS.</li> <li>-ARCHIVA LA COPIA CORRESPONDIENTE.</li> </ul>	

+ Para aclarar este procedimiento, se presentan a continuación algunos ejemplos de elaboración de la hoja de corrección.

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CAP. I
AGRONOMICAS	SECRETARIA E INFORMACION	Pág. 5

EJEMPLOS:

- 1) NOTA EQUIVOCADA            5.4  
       NOTA CORRECTA            6.4

En este caso enviamos la siguiente hoja de corrección,  
 a la Secretaría de Asuntos Académicos:

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	NOTA DE BAJA	NOTA DE ALTA
	5.4	6.4
Justificación: (Explicación de la Anomalía)		

- 2) NOTA EQUIVOCADA            6.4  
       NOTA CORRECTA            5.4

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	NOTA DE BAJA	NOTA DE ALTA
	6.4	5.4
Justificación: (Explicación de la Anomalía)		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. I
AGRONOMICAS	AREA: SECRETARIA E INFORMACION	PAG. 6
PROCEDIMIENTO	ELABORACION DE CERTIFICACIONES DE NOTAS	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-SOLICITA LA CERTIFICACION DE NOTAS EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL.</li> <li>-CANCELA EL MANDAMIENTO DE PAGO EN LA MISMA DEPENDENCIA.</li> </ul>	
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-REMITE LA SOLICITUD A LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD.</li> <li>-SOLICITA EL RECORD ACADEMICO DEL ESTUDIANTE A LA PERSONA ENCARGADA DEL ARCHIVO</li> <li>-TRANSCRIBE LOS DATOS A LAS HOJAS DE PAPEL SELLADO.</li> </ul>	
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PASA LAS HOJAS AL COORDINADOR PARA SU CONFRONTACION Y FIRMA.</li> <li>-ENVIA LAS HOJAS A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS JUNTO CON UNA FOTOGRAFIA DEL RECORD DEL ESTUDIANTE.</li> </ul>	
SECRETARIO DE ASUNTOS ACADEMICOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-CONFRONTA LOS DATOS DE LA CERTIFICACION CON LOS DEL RECORD ACADEMICO DEL ESTUDIANTE.</li> <li>-SELLA Y FIRMA LA CERTIFICACION</li> <li>-ENTREGA LA CERTIFICACION AL ESTUDIANTE.</li> </ul>	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 7
PROCEDIMIENTO	SOLICITUD DE ULTIMA MATRICULA	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REDACTA SOLICITUD DE ULTIMA MATRICULA DIRIGIDA A LA COMISION DE ULTIMAS MATRICULAS DE LA FACULTAD.</li> <li>- ENTREGA LA SOLICITUD EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD, EN LAS FECHAS ESTABLECIDAS POR EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO.</li> </ul>	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOLICITA EL RECORD ACADEMICO DEL ESTUDIANTE AL ENCARGADO DE ARCHIVO, LE SA CA FOTOCOPIA Y LA ADJUNTA A LA SOLICITUD.</li> <li>- REMITE LA SOLICITUD AL COORDINADOR Y DEVUELVE RECORD ACADEMICO (ORIGINAL) AL ENCARGADO DE ARCHIVO.</li> </ul>	
COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTUDIA EL CASO Y EMITE LAS OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES.</li> <li>- REMITE LA SOLICITUD A LA COMISION DE ULTIMAS MATRICULAS.</li> </ul>	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 8
PROCEDIMIENTO	SOLICITUD DE ULTIMA MATRICULA	
EJECUTOR	ACCION	
COMISION DE ULTIMAS MATRICULAS.	-EMITE DICTAMEN Y ENVIA DOCUMENTACION A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD, PARA QUE ESTA, A SU VEZ, EMITA EL RESPECTIVO ACUERDO	
JUNTA DIRECTIVA	-COMUNICA EL ACUERDO TOMADO A LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD.	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	-SI LA SOLICITUD ES DENEGADA, SE LO COMUNICA AL ESTUDIANTE -SI LA SOLICITUD ES APROBADA, ELABORA LA ACCION ACADEMICA CORRESPONDIENTE. -EL ORIGINAL DE LA ACCION ACADEMICA (HOJA EN BLANCO), LO ENTREGA AL ESTUDIANTE. LA HOJA VERDE LA ENVIA A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS Y LA HOJA AMARILLA VA AL EXPEDIENTE DEL ESTUDIANTE. -LA ACCION ACADEMICA DEBE PASAR, PREVIAMENTE, AL COORDINADOR PARA QUE FIRME Y SELLE.	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 9
PROCEDIMIENTO CAMBIO DE CARRERA		
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-DIRIGE SOLICITUD A LA DIRECTIVA DE LA FACULTAD A LA CUAL PERTENECE LA CARRERA QUE DESEA ESTUDIAR. (PARA ESTO EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO ESTABLECE FECHAS).</li> </ul>	
COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-LA SOLICITUD DEBE HACERSE CON AYUDA DEL FORMULARIO QUE RETIRARA EN ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL?</li> <li>-ENTREGA LA SOLICITUD EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA CORRESPONDIENTE.</li> <li>-ANALIZA LA SOLICITUD Y HACE LAS OBSERVACIONES DEL CASO</li> <li>-REMITE LA SOLICITUD A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD.</li> </ul>	
JUNTA DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-EMITE EL ACUERDO QUE CORRESPONDA.</li> <li>-ENVIA EL ACUERDO AL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO PARA SU RATIFICACION.</li> </ul>	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 10
PROCEDIMIENTO CAMBIO DE CARRERA		
EJECUTOR	ACCION	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	<p>-SI LA SOLICITUD ES DENEGADA LO COMUNICA AL ESTUDIANTE.</p> <p>-SI LA SOLICITUD ES APROBADA, ELABORA ACCION ACADEMICA. ENTREGA HOJA BLANCA AL ESTUDIANTE; HOJA VERDE A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS Y HOJA AMARILLA PARA EL EXPEDIENTE DEL ALUMNO.</p> <p>-COMUNICA LA RESOLUCION AL ENCARGADO DE REGISTRO ACADEMICO, PARA QUE ESTE PROCEDA A ABRIR EXPEDIENTE AL ESTUDIANTE.</p>	
<p>+ A TODA SOLICITUD DE CAMBIO DE CARRERA SE LE ADJUNTARAN LOS DOCUMENTOS SIGUIENTES: PARTIDA DE NACIMIENTO, SOLVENCIA DE LABORATORIO Y BIBLIOTECA, CERTIFICACION DE NOTAS Y DOS FOTOGRAFIAS.</p>		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 11
PROCEDIMIENTO	TRASLADO	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-RETIRA FORMULARIO CORRESPONDIENTE EN ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL.</li> <li>-LLENA EL FORMULARIO Y LO ENTREGA A LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE SU FACULTAD</li> <li>++</li> </ul>	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-REMITE SOLICITUD AL COORDINADOR.</li> </ul>	
COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-EMITE SU OPINION Y ENVIA SOLICITUD A JUNTA DIRECTIVA</li> </ul>	
JUNTA DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-TOMA EL DEBIDO ACUERDO.</li> <li>-LO ENVIA A CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO PARA SU RATIFICACION.</li> </ul>	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-RECIBE EL ACUERDO DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO</li> <li>-SI EL TRASLADO HA SIDO APROBADO, ELABORA ACCION ACADEMICA QUE DEBE FIRMAR Y SELLAR EL COORDINADOR.</li> <li>-DISTRIBUYE ACCION ACADEMICA (HOJA BLANCA AL ESTUDIANTE; VERDE A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS Y AMARILLA AL EXPEDIENTE DEL ALUMNO.</li> </ul>	

++ Toda solicitud de traslado debe ir acompañada de los mismos documentos que se requieren para el trámite "Cambio de carrera, enumerados en dicho procedimiento.

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 12
PROCEDIMIENTO	RETIRO EXTEMPORANEO DE ASIGNATURAS ++ +++	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	- REDACTA SOLICITUD DIRIGIDA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD (DEBE ADJUNTAR DOCUMENTOS JUSTIFICATIVOS).	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	- ENTREGA SOLICITUD EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD.	
COORDINADOR	- REMITE SOLICITUD AL COORDINADOR  - ANALIZA LA SOLICITUD Y EMITE SU OPINION AL RESPECTO.  - REMITE EL CASO A JUNTA DIRECTIVA.	
JUNTA DIRECTIVA	- APRUEBA O DENIEGA POR MEDIO DE ACUERDO.  - ENVIA EL CASO AL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO PARA RATIFICACION DE ACUERDO.  - RECIBE EL ACUERDO DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO.	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES	- SI LA SOLICITUD HA SIDO DENEGADA, LO COMUNICA AL ESTUDIANTE.  - SI LA SOLICITUD HA SIDO APROBADA, LO COMUNICA A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS MEDIANTE FORMULARIO CORRESPONDIENTE QUE DEBE FIRMAR Y SELLAR EL COORDINADOR.	
<p>++ Retiro extemporaneo de asignaturas es el que se hace después de cuatro semanas de iniciado el Ciclo Académico.</p> <p>+++ Este mismo procedimiento se sigue para la inscripción extemporánea de asignaturas</p>		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. II
AGRONOMICAS	AREA: TRAMITACIONES Y ADMINISTRACION DE ESPACIO	PAG. 13
PROCEDIMIENTO	ADMINISTRACION DE ESPACIO FISICO	
EJECUTOR	ACCION	
PERSONA QUE NECESITA UN LOCAL (ESTUDIANTE, PERSONAL DOCENTE, PERSONAL ADMINISTRATIVO).	<p>-SOLICITA POR ESCRITO EL LOCAL, ESPECIFICANDO DIA, FECHA Y HORA EN QUE LO NECESITARA; ACTIVIDAD A REALIZAR; NUMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPABAN EN LA ACTIVIDAD</p> <p>-ENTREGA LA SOLICITUD EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD, POR LO MENOS TRES DIAS ANTES DE LA FECHA EN QUE SE LLEVARA A CABO LA ACTIVIDAD.</p> <p>-RECIBE LA SOLICITUD.</p> <p>-LA CONFRONTA CON EL LIBRO DE REGISTRO DE HORARIOS OFICIALES Y ESPACIO LIBRE.</p> <p>-DE ACUERDO A LA DISPONIBILIDAD ASIGNA, O NO, EL LOCAL.</p> <p>-COMUNICA LA RESOLUCION AL SOLICITANTE.</p> <p>-SI NO ES POSIBLE ASIGNAR EL LOCAL DEBE OFRECER OTRAS ALTERNATIVAS.</p> <p>-ARCHIVA LA SOLICITUD.</p>	
ENCARGADO DE TRAMITACIONES		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. III
AGRONOMICAS	AREA: REGISTRO ACADEMICO Y ARCHIVO	PAG. 14
PROCEDIMIENTO	ORGANIZACION DE ARCHIVOS Y DE TARJETAS	
EJECUTOR	ACCION	
ENCARGADO DE REGISTRO ACADEMICO Y ARCHIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CON AYUDA DEL DOCUMENTO RECOLECTOR DE INSCRIPCIONES DEL CICLO QUE SE DESARROLLA, ORDENARA LOS ARCHIVOS Y TARJETEOS DE ESTUDIANTES ACTIVOS.</li> <li>- LOS ARCHIVOS QUE CORRESPONDEN A ESTUDIANTES INACTIVOS SERAN ORDENADOS ALFABETICAMENTE.</li> <li>- PROPORCIONARA LA INFORMACION REQUERIDA A LOS DEMAS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO.</li> <li>- NO PERMITIRA EL ACCESO DE PARTICULARES A LOS ARCHIVOS DEL DEPARTAMENTO.</li> </ul>	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	CAP. III
AGRONOMICAS	AREA: REGISTRO ACADEMICO Y ARCHIVO	PAG. 15
PROCEDIMIENTO	SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACION DE RECORD ACADEMICOS ++	
EJECUTOR	ACCION	
ENCARGADO DEL REGISTRO ACADE- MICO Y DEL AR- CHIVO.	<p>-HACIENDO USO DEL PLAN DE ESTUDIOS QUE SIGUE CADA ESTUDIANTE, DEBE ANALIZAR CADA RECORD ACADEMICO PARA ESTABLECER UN CONTROL SOBRE LAS ASIGNATURAS CURSADAS, APROBADAS, REPROBADAS Y LAS QUE FALTA POR CURSAR.</p> <p>-DEBE ACTUALIZAR LA INFORMACION DE CADA ESTUDIANTE, REGISTRANDO LO SIGUIENTE: CALIFICACIONES, RETIRO DE ASIGNATURAS EN PERIODO EXTEMPORANEO, CAMBIOS DE CARRERA, TRASLADO, TERCERAS MATRICULAS CONCEDIDAS, EQUIVALENCIAS Y CUALQUIER OTRO ACUERDO RELACIONADO CON LA SITUACION ACADEMICA DEL ESTUDIANTE.</p> <p>-EL RECORD ACADEMICO DEBE COMPLEMENTARSE CON LAS ACCIONES ACADEMICAS O CUALQUIER OTRA DOCUMENTACION QUE COMPRUEBE LOS TRAMITES EFECTUADOS POR EL ESTUDIANTE.</p>	
<p>++ Cuando faltare algún dato sobre la situación Académica del Estudiante debe recurrirse al Archivo del Centro de Cómputo, para lo cual se Redactará una Nota solicitando, el Dato específico.</p>		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	AREA: DECLARATORIA DE EGRESADO	PAG. 16
PROCEDIMIENTO	DECLARATORIA DE EGRESADO. ++	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	-PRESENTA SOLICITUD DE DECLARATORIA DE EGRESADO, EN LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD.	
ENCARGADO DE EGRESOS Y GRADUACIONES	-RECIBE SOLICITUD Y LA REMITE AL COORDINADOR.	
COORDINADOR	-REVISA EL EXPEDIENTE DEL SOLICITANTE. SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS, EMITE DICTAMEN FAVORABLE. EN CASO CONTRARIO, SEÑALA LO QUE HACE FALTA.	
DECANO	-ENVIA SOLICITUD Y DICTAMEN AL DECANO DE LA FACULTAD.	
	-DA EL ACUERDO CORRESPONDIENTE EN BASE AL DICTAMEN DE ADMINISTRACION ACADEMICA.	
	-NOTIFICA A LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA FACULTAD EL ACUERDO EMITIDO.	
ENCARGADO DE EGRESOS Y GRADUACIONES	-ELABORA ACCION ACADEMICA. ESTA DEBE SER FIRMADA Y SELLADA POR EL COORDINADOR.	
	-NOTIFICA A LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS.	
	-NOTIFICA AL ESTUDIANTE.	
++ Ver Reglamento de Administración Académica con la Especificación de los Requisitos que debe llenar el Estudiante para optar al Egreso.		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 23

FORMULARIOS UTILIZADOS PARA LA DECLARATORIA DE EGRESADO:

Señor Decano de la Facultad de \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, Estudiante de la carrera de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, Con Carnet N° \_\_\_\_\_, del  
 domicilio de \_\_\_\_\_

Y con residencia en \_\_\_\_\_,

a usted respetuosamente EXPONGO: Que he examinado y aprobado  
 todas las asignaturas correspondientes al Plan de Estudios \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ correspondiente a la carrera de

\_\_\_\_\_, faltándome  
 únicamente los requisitos de graduación para optar al grado  
 académico de \_\_\_\_\_,

por lo que a usted solicito: que previo los trámites de Ley  
 se me declare egresado en la carrera de \_\_\_\_\_

San Salvador,

Firma \_\_\_\_\_

Nombre Estudiante:

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 24

Decanato de la Facultad de \_\_\_\_\_.

San Salvador, a las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Admitase la anterior solicitud y que la Administración Académica Local, previa revisión del expediente académico del solicitante rinda el dictámen respectivo.

Decano

\_\_\_\_\_  
Nombre

Secretario

\_\_\_\_\_  
Nombre.

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 25

Señor Decano:

He revisado el expediente del estudiante \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Con Carnet N°. \_\_\_\_\_,  
 y le aparece: que ha sido examinado y aprobado todas las  
 asignaturas correspondientes al Plan de Estudios \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ correspondientes a la carrera de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, faltando para obtener su grado A-  
 cadémico los siguientes requisitos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Administración Académica de la Facultad de Ciencias Agro-  
 nómicas,

Administración Académica

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CAPT. IV
AGRONOMICAS	EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 26

Decanato de la Facultad de \_\_\_\_\_,  
 San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_  
 de \_\_\_\_\_ de mil novecientos setenta \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Habiendo aprobado el estudiante \_\_\_\_\_  
 con Carnet N°. \_\_\_\_\_ todas las asignaturas co-  
 rrespondientes a la carrera de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Declárase Egresado al estudiante \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, en la carrera \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_. Emítase la correspondiente acción Acadé-  
 mica y notifíquese a la Secretaría de Asuntos Acadé-  
 micos.

Secretario

Decano

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	AREA: EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 17
PROCEDIMIENTO	GRADUACION	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se presenta a la Administración Académica de la Facultad a retirar modelo de solicitud.</li> </ul>	
ENCARGADO DE EGRESOS Y GRADUACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presenta la solicitud en la misma Administración Académica. ++</li> <li>-Recibe solicitud y revisa cuidadosamente toda la documentación.</li> <li>-Comprueba si el estudiante está apto para Graduarse.</li> <li>-Remite a Fiscalía las diligencias de Buena Conducta.</li> <li>-Remite expediente del Estudiante al secretario de la Facultad (debe adjuntar la documentación presentada por el interesado y su correspondiente Plan de Estudios.</li> <li>-Revisa la documentación y emite Dictámen.</li> </ul>	
SECRETARIO DE LA FACULTAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notifica al Decano para que este emita el correspondiente Acuerdo.</li> <li>-Notifica el Acuerdo a la Administración Académica de la Facultad y remite el Acuerdo.</li> </ul>	
<p>++ La solicitud debe ir acompañada de los Documentos que se indican en el modelo.</p>		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. IV
AGRONOMICAS	AREA: EGRESOS Y GRADUACIONES	PAG. 18
PROCEDIMIENTO	GRADUACION	
EJECUTOR	ACCION	
ENCARGADO DE EGRESOS Y GRADUACIONES.	-Remite expediente a la Secretaría de Asuntos Académicos	
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS	-Revisa el expediente para comprobar el cumplimiento de los requisitos Reglamentarios. +++	
FISCALIA	-Envía expediente a la Fiscalía para el Dictámen Legal.	
	-Si no hubiere objeción legal, remite el Expediente a la Secretaría de Asuntos Académicos.	
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS	-Entrega al Estudiante un instructivo para el trámite de elaboración de Título.	
	-Remite el expediente al Registro Centralizado, una vez Graduado el Estudiante.	
+++ Si no se cumplen los Requisitos, el expediente se devuelve a la Administración Académica de la Facultad.		

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. V
AGRONOMICAS	AREA: INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS	PAG. 19
PROCEDIMIENTO	SOLICITUD DE INCORPORACION	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	-Solicita a la Administración Académica Central (Oficina de Egreso), la Incorporación; presenta los documentos necesarios.	
ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL (OFICINA DE EGRESO)	-Revisa minuciosamente la Documentación y la remite a la Administración Académica de la Facultad	
ENCARGADO DE INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS.	-Recibe la Documentación y la pasa al Secretario de la Facultad. ▽	
SECRETARIO DE LA FACULTAD	-Emite informe preliminar	
COMISION DE INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS	-Presenta el caso ante la Junta Directiva, quién a su vez lo remite a la Comisión de Incorporaciones y Equivalencias.	
	-Se hace asesorar por los Departamentos Docentes que estime convenientes.	
	-Estudia el caso y hace las observaciones pertinentes.	
	-Traslada Documentación a Junta Directiva.	
	... 20	

<i>FACULTAD DE CIENCIAS</i>	<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	<i>CAP. V</i>
<i>AGRONOMICAS</i>	<i>AREA: INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS</i>	<i>PAG. 20</i>
<i>PROCEDIMIENTO</i>	<i>SOLICITUD DE INCORPORACION</i>	
<i>EJECUTOR</i>	<i>ACCION</i>	
<i>JUNTA DIRECTIVA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Emite Dictámen definitivo</li> <li>-Paso Documentos a Administración Académica Central.</li> </ul>	
<i>ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Envía documentos a Fiscalía</li> <li>-Envía Documentos a Consejo Superior Universitario para obtener el Acuerdo legal.</li> </ul>	
<i>ENCARGADO DE INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recibe notificación del Consejo Superior Universitario</li> <li>-Elabora acción Académica.</li> <li>-Notifica a la Secretaría de Asuntos Académicos</li> <li>-Notifica al interesado</li> </ul>	

FACULTAD DE CIENCIAS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAP. V
AGRONOMICAS	AREA: INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS	PAG. 21
PROCEDIMIENTO	SOLICITUD DE EQUIVALENCIAS (DE UNA FACULTAD A OTRA) ++	
EJECUTOR	ACCION	
ESTUDIANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presenta en la Administración Académica de la Facultad una solicitud de Otorgamiento de equivalencias. (En papel Sellado de \$0.30).</li> <li>-Acompaña la solicitud con una Certificación de Notas de las Asignaturas aprobadas por las que desea obtener equivalencias.</li> <li>-Presenta los Programas respectivos.</li> </ul>	
ENCARGADO DE INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recibe documentación y la revisa cuidadosamente.</li> <li>-Remite documentación a comisión de Incorporaciones y Equivalencias.</li> </ul>	
COMISION DE INCORPORACION Y EQUIVALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analiza el caso y dictamina.</li> <li>-Solicita ratificación a Junta Directiva.</li> <li>-Remite el Acuerdo a la Administración Académica de la Facultad.</li> </ul>	
ENCARGADO DE INCORPORACIONES Y EQUIVALENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En base al Acuerdo de Junta Directiva, notifica al Estudiante.</li> <li>-Silla solicitud ha sido aprobada, elabora acción Académica y notifica a la Secretaría de Asuntos Académicos.</li> </ul>	
<p>++Cuando se solicite equivalencias de Asignaturas cursadas en otra Universidad (Nacional o Extranjera), se sigue un procedimiento similar al de incorporación.</p>		

*C A P I T U L O     V*

*CONCLUSIONES    Y    RECOMENDACIONES*

## 1. CONCLUSIONES:

*El trabajo desarrollado en el Departamento de Administración Académica de la Facultad de Ciencias Agronómicas, y más que todo la convivencia con las situaciones problemáticas, permiten a la autora, llegar a obtener ciertas consideraciones generales, las cuales se exponen a continuación:*

*1.1 En términos generales, el personal integrante del Departamento presenta un bajo nivel de conocimiento acerca de los objetivos de la Administración Académica. Esto se debe, principalmente, a la falta de comunicación - que ha habido entre los funcionarios del Departamento.*

*1.2 El personal desconoce lo que debe entenderse por evaluación de las actividades, debido a que nunca se ha realizado una labor evaluativa del funcionamiento del Departamento.*

*1.3 La planificación del trabajo, ha sido existente,*

puesto que las actividades se han ido realizando a medida que surge la necesidad, nunca como resultado de un Plan General.

1.4 La realización de labores, se ve obstaculizada por rutinas engorrosas u burocráticas, lo cual repercute en la ineficiente prestación de servicios.

1.5 No existe una clara definición de funciones, por lo que es común la duplicidad de esfuerzos y recursos.

1.6 La ausencia de un Manual de Procedimientos y de Organización, determina una rigidez en el flujo de información, hecho que afecta a todos los niveles de la Organización.

En los actuales momentos, se trabaja por superar las deficiencias anotadas, y otras más que surgen a consecuencia de éstas. La Autora considera que los Manuales que se proponen en el presente trabajo, serán beneficiosos para el Departamento y por ende para toda la Facultad, ya

que pueden ser un punto de partida para continuar un proceso de superación permanente.

## 2. RECOMENDACIONES:

A partir de las de las deficiencias que se han observado, y con el único propósito de contribuir a la optimización del Departamento, se sugiere lo siguiente:

2.1 Que se haga efectiva la Estructura Organizativa que se ha propuesto en el trabajo.

2.2 Que se adopte el uso de los Manuales de Funciones y Procedimientos.

2.3 Que el personal del Departamento de Administración Académica, estudie y analice las propuestas que se han hecho y aporte su valiosa colaboración en el mejoramiento de las mismas.

2.4 Que todos los Sub-sistemas que integran la Facultad de Ciencias Agronómicas, participen en el esfuerzo de Reestructuración de la misma.

2.5 Que se establezcan los canales efectivos de comunicación, entre todas las organizaciones de la Facultad y la Universidad.

2.6 Que se proponga a Nivel de Consejo Superior Universitario la elaboración de un Nuevo Reglamento Académico de la Universidad, ya que en él deben establecerse los lineamientos generales de índole académica de cada Facultad.

CAPITULO VI

GLOSARIO

- 1) ACTIVIDAD: En la división del trabajo, una actividad es una agrupación homogénea de operaciones y tareas.
- 2) ALTERNATIVA: Opción entre dos o más formas de proceder con vistas a la resolución de un problema.
- 3) AUTONOMIA: Calidad y condición de gobernarse a si mismo.
- 4) AUTORIDAD: Facultad y poder que tiene un ente o persona sobre otros (subordinados).
- 5) AUTORIDAD EJECUTIVA: Ejercicio de la autoridad referido a hacer cumplir lo establecido.
- 6) AUTORIDAD NORMATIVA: Ejercicio de la autoridad referido específicamente al dictado y administración de leyes y/o normas.
- 7) DELEGAR: Acción y efecto de entregar la autoridad, o parte de ella, para que sea ejercida por otro (s).

- 8) DESCENTRALIZACION: Es la delegación de autoridad en un ente jurídico independiente de la organización básica.
- 9) DESCONCENTRACION: Es la delegación de autoridad dentro de la línea de dirección interna.
- 10) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Distribución y ordenamiento de las actividades, desde el punto de vista de responsabilidades y cargos de trabajo.
- 11) IMPLANTAR: Poner en práctica un plan.
- 12) IMPLEMENTAR: Operacionalizar un plan, con vistas a implantarlo.
- 13) OPERACIONALIZAR: Hacer funcional un plan, o sea, asignarle recursos, designarle funciones y establecer procedimientos.
- 14) OBJETIVO: Resultado que se desea obtener como consecuencia de un plan de acción.
- 15) OPERACION: Es una agrupación de tareas en función de un producto final.

..

- 16) OPTIMIZACION: Máximo aprovechamiento de recursos que conduce a resultados óptimos.
- 17) ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura de una organización.
- 18) POLITICA: Lineamientos que orientan el proceso administrativo, para el logro de los objetivos propuestos.
- 19) RACIONALIZACION: Distribución adecuada de los recursos en la realización de actividades.
- 20) RECURSO ECONOMICO: Es la disponibilidad de finanzas en el desarrollo de las acciones.
- 21) RECURSO HUMANO: Es el personal que tiene a su cargo la realización de las funciones planeadas para el logro de un objetivo predeterminado.
- 22) RECURSO INSTITUCIONAL: Es un servicio de apoyo que brinda una institución, en función de un trabajo.

- 23) RECURSO MATERIAL: Es cualquier elemento físico que permita la realización de las funciones necesarias para la consecución de un objetivo.
- 24) SISTEMA: Básicamente, por sistema debe entenderse un conjunto ordenado de partes dinámicas, con un sentido de finalidad.
- 25) TAREA: Es una faena especializada cuya ejecución permite realizar el trabajo total.

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- ARIAS GALICIA "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas - 1974
- 2.- A. PETRAGLIA, LUIS A. "Organización y Métodos en la Administración del Estado". Eds. Machi - Bs. As. Argentina. 1966.
- 3.- BARRIOS R. JESUS D. "Sistemas y Procedimientos". Ed. Roble - México - 1973
- 4.- BIENELLY JEAN "Simplificación del Trabajo II" Oficinas, Ed. Sagitario Barcelona España - 1964.
- 5.- BLANCO DE TELLA, LUIS "Simplificación del Trabajo Administrativo". Curso Básico, ED. E.N.A.P.
- 6.- DALE, ERNEST. "Organización" - Editora Técnica México - 1970.

- 7.- DE LEENER, GEORGE "Tratado de Organización de Empresas". Ed. Aguilar, Madrid 1956.
- 8.- EMERY, JAMES C. "Sistemas de Planeamiento y Control en la Empresa". Centro Regional de Ayuda Técnica, A.I.D. México Bs. As.
- 9.- ETTINGER, KARL E. "Glosario Administrativo". Herrero Hnos. - México 1971.
- 10.- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO "El Proceso Administrativo", Herrero Hnos. Suc. S.A. México 1967.
- 11.- FERNANDEZ ESCALANTE, FERNANDO M. "Dirección y Organización de Empresas Públicas y Privadas". Centro Regional de Ayuda Técnica A.I.D.
- 12.- HICKS, CHARLES B. "Organización de Oficinas". Ed. Hispano-Europea.

- 13.- JIMENEZ CASTRO, W. "Introducción al estudio de la Teoría Administrativa". Fondo de la Cultura Económica - México 1965, 3a. Edición.
- 14.- KOONTZ Y O'DONNELL "Curso de Administración Moderna" Ed. Mc-Graw-Hill - México 1967
- 15.- KOONTZ Y O'DONNELL "Curso de Administración Moderna" Ed. Mc-Graw-Hill - México 1973.
- 16.- LAZZARO, VICTOR. "Sistemas y Procedimientos" - Un Manual para los negocios y la INDUSTRIA. Ed. Diana - México.
- 17.- MUÑOZ AMATO, PEDRO "Introducción a la Administración Pública" Teoría General, Planificación, Presupuestos. Fondo de Cultura Económica, México.
- 18.- MODULO II "Organización, Métodos y Dirección" Ed. Diana - México.
- 19.- MELINKOFF, RAMON "La Estructura de la Organización. Los Organigramas", Universidad Central Venezuela - 1969.

- 20.- OFICINA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL GOBIERNO DE LAS FILIPINAS. "Simplificación y Estandarización de los Procedimientos", Centro Regional de Ayuda Técnica. México.
- 21.- ORTUETA, LUCAS "Organización Científica de las Empresas" - Limusa - Wiley S.A. México - 1972.
- 22.- RAUSCH, EDWARD N. "Elementos de Administración de Oficinas" Herrero Hermanos Sucesores S.A. México 1966.
- 23.- REYES PONCE, AGUSTIN. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Primera Parte. Editorial Limusa-Wiley S.A. - México. 1971.
- 24.- REYES PONCE, AGUSTIN. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Segunda Parte. Ed. Limusa-Wiley S.A. México 1973.
- 25.- STRONG, EARL P. "Administración y Conducción de Empresas". Editorial Troquel S. A. Bs. As. 1973.

- 26.- TERRY, GEORGE E. "Principios de Administración"  
Editorial Continental, S.A. Mé-  
xico 1971.
- 27.- TERRY, GEORGE R. "Administración y Control de Ofi-  
cina". C.E.C.S.A. 1966.
- 28.- UNIVERSIDAD DE EL "Seminario de Graduación", Dise-  
SALVADOR - FACUL- ño de un sistema Administrativo  
TAD DE INGENIERIA para la Universidad de El Salva-  
Y ARQUITECTURA. dor.
- 29.- TELLEZ TELLEZ, ANA "El Administrador Educativo en  
LEONOR Y SERNA, la Planificación".  
HERNAN JAVIER
- 30.- JENSON, TEODORE J. "Funciones y Procesos Administra-  
tivos".
- 31.- ROMERO DIAZ, "Introducción a la Administra-  
AUGUSTO U.P.N. ción".  
BOGOTA.
- 32.- GEORGE Jr., CLAUDE "Historia del Pensamiento Admi-  
S. Traducción y nistrativo".  
Adaptación del In-  
glés de G. Maldonado  
Santacruz, Edit. Pren-  
tice Hill Internati-  
onal, Madrid, 1973. ..

- 33.- Holden, O.E. Louns- "Dirección de Empresas, Prác-  
bury, S.F. y Smith, ticas de Organización y Con-  
H.L. Traducción del trol."  
Inglés de E.A. Libo  
rio, SELCON S.A.,  
Edit., 3a. Edic. B.A.  
1972.
- 34.- JIMENEZ CASTRO, W. "Introducción al Estudio de la  
FONDO DE CULTURA Teoría Administrativa".  
ECONOMICA, México,  
1974.
- 35.- TAYLOR, FREDERICK "Principios de la Administra-  
W. Versión al Es- ción Científica".  
pañol de Ramón.  
Plazón, 2da. Edición  
Herrero Hnos. Suc.  
S.A., México 1977.
- 36.- TERRY, GEORGE R. "Principios de Administración".  
Compañía Edit. Con-  
tinental, S.A.  
CECSA. Primera Edi-  
ción en Español, Mé-  
xico, 1971.
- 37.- MERRILL, H.F. , Edit. "Clásicos en Administración".  
Limusa, Hilwy, S.A.,  
México 1971.