

UAM-1

✓ CSH

✓ Lic. Administración

✓ Figueroa Garcia, Maria Elena

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

EN LA EDUCACION SUPERIOR.

1984

070626

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ALUMNAS:

FIGUEROA GARCIA MA. ELENA

KONROY RODRIGUEZ OLIVIA

SEPTIEMBRE DE 1984

INDICE

070626

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE. PROBLEMATICA DE LA EDUCACION
SUPERIOR EN MEXICO.

CAPITULO 1. CONSOLIDACION Y POLITICAS DE
LA EDUCACION SUPERIOR..... 1

1.1 VISION HISTORICA..... 1

1.1.1 Enseñanza Universi-
taria..... 1

1.1.2 Enseñanza Técnica.. 9

1.2 SINTESIS DE LA PROBLEMATI
CA ACTUAL DE LA EDUCACION
SUPERIOR..... 12

1.3 DIRECTRICES NACIONALES
(PND)..... 13

CAPITULO 2. ANALISIS SITUACIONAL DEL INS-
TITUTO POLITECNICO NACIONAL.. 22

2.1 FUNCIONES SUSTANTIVAS Y
ADJETIVAS..... 23

2.1.1 Funciones Sustanti-
vas..... 23

2.1.2 Funciones Adjetivas 25

2.2	PROBLEMATICA DEL IPN.....	28
2.3	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ESIME.....	34
2.3.1	Organización Admva.....	34
2.3.2	Diagnóstico.....	36
2.3.3	Jerarquización de la Pro- blematía.....	39
	NOTAS.....	54

SEGUNDA PARTE. REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMEN
TO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA
MECANICA Y ELECTRICA.

CAPITULO I.	MARCO TEORICO DE REFERENCIA....	59
1.1	DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESIME.....	59
1.1.1	Desarticulación Fun- cional.....	59
1.1.2	Objetivos.....	63
1.2	ENFOQUE SISTEMICO.....	64
1.3	ANALISIS DE PUESTOS.....	68
1.3.1	Base Legal.....	70
1.3.2	Descripción del Pues- to.....	70
1.3.3	Especificación del Puesto.....	72

1.3.4 Calificación de Méritos 73

**CAPITULO 2. PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 75**

2.1 ESTRUCTURA PROPUESTA.....	75
2.2 JUSTIFICACION.....	75
2.3 OBJETIVO Y FUNCIONES.....	76
2.4 ESTRUCTURA ORGANICA.....	78
2.5 ORGANOGRAMAS.....	79
2.6 OFICINAS: OBJETIVOS Y FUNCIONES.....	81
2.7 DESCRIPCION DEL PUESTO.....	86
CONCLUSIONES.....	98
NOTAS.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	102

INTRODUCCION

La presente investigación es un trabajo de naturaleza teórico-práctico, que se inicia con la exposición de algunos problemas administrativos de la educación superior, con la finalidad de hacer notar la importancia del conocimiento de la Administración y su aplicación en los niveles directivos para la toma de decisiones.) Por ello se han considerado las Técnicas de Administración - de Personal, como elementos de reorganización y definición de funciones y actividades, que permiten responsabilizar al personal por sus acciones, y ejercer controles más efectivos sobre su desempeño.

El estudio ha tenido como apoyo teórico el Enfoque de Sistemas, tratando de aplicarlo al Departamento de Recursos Humanos, principal responsable de la organización de personal.

(Por tal motivo, la última parte está constituida por la Reestructuración de este Departamento, con el objetivo de optimizar su rendimiento y con ello contribuir al desarrollo de la organización.)

HIPOTESIS

Cuando una Institución ha sido consolidada como una agrupación de escuelas, sin planeación previa, sólo para satisfacer demandas sociales, provoca serias deficiencias en su estructura y difícilmente puede considerarse como sistema. La diferencia de objetivos y funciones la hacen crecer desarticuladamente, agotando sus esfuerzos en problemas urgentes que son provocados por presiones internas y/o externas.

Esta situación resta importancia al comportamiento de la estructura interna, en donde muchas de las veces, persiste la indefinición de objetivos, funciones y actividades, tanto de las oficinas como de los integrantes de la organización. Entonces, difícilmente se puede cumplir con las funciones sustantivas de la Institución, porque se carece de los elementos necesarios para la toma de decisiones y determinación de recursos. Es por ello, que se plantea, como primer punto, la Reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, quien posteriormente hará suya la responsabilidad de organizar y definir las funciones y actividades de

los recursos humanos, para que éstos logren desempeñarse eficazmente. Por lo que esto, nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

"A NINGUNA ORGANIZACION SE LE PUEDE EXIGIR UN RENDIMIENTO OPTIMO CUANDO CADA UNO DE SUS INTEGRANTES DESCONOCE LA IMPORTANCIA QUE TIENE SU TRABAJO Y LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR, IMPLICANDO ESTO ACCIONES INCONGRUENTES Y CAOTICAS!"

PRIMERA PARTE

**PROBLEMATICA DE LA EDUCACION SUPERIOR
EN MEXICO**

CAPITULO 1

CONSOLIDACION Y POLITICAS DE LA EDUCACION SUPERIOR

El señalamiento de circunstancias históricas pretende aclarar y precisar situaciones que han originado la crisis del Sistema de Educación Superior (S.E.S.). Sin embargo, resultaría bastante extenso y repetitivo el presentar diversas instituciones que adolecen de las mismas circunstancias. Por tal motivo, se pensó mostrar únicamente dos instituciones, cuya exposición cumpliera con la finalidad de este capítulo. Es así como se analizan la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional, por considerarse las más representativas y conocidas del sistema. Este tratamiento abarca la problemática que se ha desarrollado desde sus orígenes hasta la situación actual.

1.1 Visión Histórica.

Los estudios superiores en México se han dividido por su organización en universitarios y tecnológicos, asimismo se tratarán en los temas siguientes.

1.1.1 Enseñanza Universitaria.

En el año de 1553 se crea la real y Pontificia Universidad de México, cuya enseñanza era la misma que en instituciones educativas como las de París, Oxford, Bolonia y Salerno. La Corona que la había creado y sostenía, se reservó el derecho de vigilar que cumpliera con su cometido

↓
2
8 - 2 -
↓
2

18

76

La elección del rector era una auténtica elección de los universitarios. De ahí se derivó la práctica de que, en sus oposiciones, los aspirantes a catedráticos tuviesen que ser examinados por los propios alumnos.

Se crea también la Universidad Real en Guadalajara en el año de 1792. La Universidad de México deja de funcionar en 1857.

En 1910 se inauguró la Universidad Nacional por el maestro Justo Sierra, quedando integrada por las Escuelas Nacionales de Jurisprudencia, de Ingenieros, de Bellas Artes (Arquitectura), de Altos Estudios (para ciencia pura) y la Preparatoria.(1)

La vida universitaria, durante los primeros años de la revolución (1910 - 1914), fue azarosa, como la de todas las instituciones docentes de la República en este período. Pese a ello los gobiernos revolucionarios mostraron su preocupación.

En 1925, la Universidad crecía aun más, se le anexaron las siguientes instituciones: Facultad de Química y Farmacia, Escuela Práctica de Industrias Químicas, Facultad de Odontología, Facultad de Artes y Letras, Facultad de Graduados y la Escuela Normal Superior (estas instituciones formaban antes la extinta Facultad de Altos Estudios), Conservatorio Nacional de Música, Escuela de Verano y Escuela Superior de Administración Pública.(2)

Puede observarse que la Universidad desde sus inicios se consolidaba como un agregado de escuelas o facultades, que variaban no solo en su estructura organizativa, sino en los propios objetivos. Así, lo que surge como una necesidad de coordinación y control, se convierte más tarde en

práctica común, que aunado a otros aspectos internos y externos van limitando el desarrollo de estas instituciones.

En 1929 el presidente Emilio Portes Gil concedió a la Universidad su "autonomía", dotándola de recursos económicos insuficientes. Desde este momento empieza a vislumbrarse otro problema, el juego político Estado-Universidad.

Se da una autonomía relativa o restringida sujeta al Estado, si no pro propia voluntad, por controles tan efectivos como lo es el presupuesto. Un ejemplo aún más claro es el hecho de elegir rector, que correspondía al Consejo Universitario, pero quien presentaba la terna respectiva era el gobierno federal. Además, el presidente de la República tenía derecho de vetar algunas determinaciones adoptadas por la Universidad. Así pues, se pensaba que "... en la concesión gubernamental no había buena voluntad; había un ostensible amago".(3)

Aunado a esta problemática externa que presenta la Universidad desde sus inicios, se acrecentaba también la falta de solidez en su estructura interna.

"Las facultades omnímodas atribuidas al Consejo, la perenne inestabilidad de los grupos estudiantiles, cuyos representantes no siempre fueron legitimados por un procedimiento democrático de elección; las pugnas entre grupos de interés que se adjudicaban la titularidad de las cátedras, la dirección de las escuelas, la influencia misma sobre el Consejo; el asambleísmo, en fin, que tan mal ha probado cada vez que se le establece como solución pretendidamente democrática de los problemas comunitarios, trajeron el caos a la Universidad".(4)

Se buscaba la democracia que se justifica con la justicia y el mejoramiento de la comunidad, el resultado, más problemas, y la ineficiencia se acentúa en no pocas instituciones educativas como producto de intereses particulares.

En el caso concreto de los estudiantes, éstos lograron reformas en el estatuto universitario, obteniendo mayor participación en el gobierno de la Universidad; lo que trajo consigo palpable desorden y desasosiego y, consecuentemente, perjuicio y daño en la marcha normal de los planteles universitarios.(5)

Para diciembre de 1944 fue aprobada una Ley Orgánica por el Congreso de la Unión, y promulgada por el presidente de la República. Aparece la Junta de Gobierno que nombrará al rector y directores académicos, la creación del Patronato, quien administrará el patrimonio de la Universidad; las organizaciones estudiantiles fueron independizadas de las autoridades universitarias, y el Consejo Universitario quedó liberado de las presiones que habían desvirtuado su tarea, convirtiéndolo en inmóvil arena de la ambición y la corrupción. (6)

Sin embargo, ello no significa que hayan desaparecido los problemas que afectan a la Universidad, únicamente se frenó la celeridad con que se agravaban. Basta recordar los tropiezos que sufrió en 1968 y 1972.

En abril de 1966, el doctor Ignacio Chávez renunció como rector de la Universidad, la razón, un conflicto surgido en la Facultad de Derecho. La Junta de Gobierno de la Universidad designó al Ing. Javier Barros Sierra, y los líderes estudiantiles cobraron su victoria con prebendas -

de todo tipo.

Cabe recordar que se tomó el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser el más representativo, pero esta crisis se estaba viviendo a nivel internacional.

La demanda educativa ha propiciado el crecimiento de las instituciones, los problemas se originan paralelamente, pero además se diversifican. Un ejemplo de ello es: - la innegable abulia por el trabajo académico de ciertos grupos, disfrazada a veces con protestas inaceptables. Otro es un tipo de gangsterismo juvenil altamente peligroso. - Sin embargo esto se aclara aún más con la cita del doctor Francisco Larroyo cuando dice:

"La llamada crisis de la juventud ha provocado en parte esta situación, a veces, caótica, pero, sin duda alguna, los funcionarios de la Universidad no han comprendido, mucho menos encarado, los nacientes problemas, limitándose cohonestar las exigencias de los alumnos no de manera infrecuente insobornables.

Algunos funcionarios inclusive han caído en los malos expedientes de las corruptelas... de 200 días de trabajo ... en todo el año de 1968, sólo hubo 80 días de labores en la UNAM.

Las reformas aprobadas por aquellos funcionarios condujeron, todas ellas a un relajamiento de la disciplina académica: "semestres" de dos meses de labores, - asistencia libre, supresión de exámenes finales, con regosijo de los catedráticos "suaves" y "comprensivos" nuevas oportunidades a alumnos fósiles para permanecer en la institución ...; todo lo cual se compadece

con una creciente y desorbitada burocracia que ahoga la iniciativa creadora. Ya el número de las oficinas administrativas es mayor que el de las instituciones docentes y de investigación(7)

Tal parece que el personal contratado por estas instituciones fuera el menos adecuado para cumplir las funciones que les han sido asignadas. Así la educación superior se aleja cada vez más de sus objetivos, y su vinculación con el desarrollo del país parece quedarse en el vacío, cuando la preocupación de algunos de sus integrantes se manifiesta no por la institución y el futuro de México, sino por los intereses creados. Consecuentemente los compromisos con la Patria quedan al margen de la eficacia educativa como producto de la apatía de sus integrantes.

En 1970 es designado rector el doctor Pablo González Casanova, en cuya gestión surgen múltiples problemas avalados más por la inconstancia e inexperiencia, o por la falta de habilidad administrativa y/o política. Como es el caso de pretender resolver la falta de maestros, proponiendo que los estudiantes del nivel profesional, sean simultáneamente los catedráticos del nivel preparatorio; éstos a su vez los del nivel secundario, y así sucesivamente. Con la finalidad de evitar mayores erogaciones.

O también, transformar el departamento de didáctica - utilizando métodos a nivel de escuelas primarias, desconociendo las diferencias de contenido y grados de formación.

Violando preceptos del Estatuto, que exige el dictamen del Consejo Técnico de la Escuela Nacional Preparatorio-

ria; en relación con el bachillerato se funda, sin consultar a dicho Consejo, el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), similar a la preparatoria, pero con deficiencias e insuficiencias de toda especie, como lo han mostrado los resultados en sus dos primeros años de precaria existencia.(8)

Infringiendo también, normas estructurales de la Universidad; tolera los llamados cogobiernos y autogobiernos en algunas facultades. El autogobierno funciona en la Facultad de Arquitectura y sólo admite una autoridad; la asamblea resolutive, formada por maestros, alumnos y empleados, la cual toma las atribuciones del Consejo Técnico, del director, secretario y demás autoridades académicas y administrativas.

El cogobierno no es tan radical. Acepta un Consejo Directivo, paritario, de maestros y alumnos, pero labora con independencia de la autoridad de la rectoría y del Consejo Universitario.

Y por si fuera poco, se violan los reglamentos de la selección de maestros, alumnos y empleados, esto, bajo ciertas presiones. El resultado, un acelerado crecimiento de la Universidad, con problemas cada vez más complejos y difíciles. Como son: una disciplina nula, el trabajo académico mínimo y un gansterismo creciente.

Estos últimos, delincuentes, que no sólo entorpecen la marcha de los estudios, sino cometen todo tipo de atropellos, hasta con los propios maestros y funcionarios.

El mismo rector llega a ser víctima de grupos inconformes. Se le expulsa de sus oficinas y el caos reinante lo atribuyen a enemigos externos de orden político.

Surge un nuevo problema: la huelga generalizada de los empleados administrativos de la Universidad, pidiendo el derecho a sindicalizarse, y, consecuentemente, contrato colectivo de trabajo.(9)

En 1972 el rector presenta su renuncia dejando la Universidad en una de sus peores etapas académicas.

A principios de 1973 es designado rector el doctor en Ciencias Guillermo Soberón con innumerables obstáculos.

Pero no todo correspondía a efectos negativos. Se luchaba también por contrarrestar esta problemática amenazante, con la creación de organismos de planeación, tanto internos como externos que permitirían elaborar un análisis de la situación que estaban viviendo las universidades del país.

Una evaluación tardía, pero al fin; el principio del reconocimiento público al compromiso del mejoramiento de la estructura universitaria y de sus dirigentes. Porque la optimización de los resultados exige "mirar hacia adelante, anticipar el cambio, tomar con diplomacia las relaciones con el mundo exterior de la Universidad al igual - que las ~~disputas~~ o desacuerdos entre la propia comunidad universitaria. Esta clase de habilidad envolviendo cualidades personales y capacidad de juicio, es infinitamente más importante que la fina habilidad técnica como prerrequisito para la liderazgo administrativa en la educación superior".(10)

Estos mecanismos técnicos de planeación siguen implementándose en las diversas instituciones de educación superior, sin llegar a ser totalmente efectivos.

1.1.2 Enseñanza Técnica.

En 1867 el gobierno del presidente Juárez organizó la enseñanza, fijando su atención, no sólo en estudios de carácter científico y literario; también creó planteles de artes y oficios, cuyos planes incluían enseñanzas técnico-prácticas relacionadas con las ciencias físico-matemáticas, así como la enseñanza en talleres.

Antes de 1910, la enseñanza técnica se limitó al aprendizaje de algunas artesanías u oficios, de algunas materias de práctica administrativa y comercial (taquigrafía, contabilidad, etc.), así como de labores hogareñas. Además el aprendizaje de tales artesanados y prácticas de oficina, no estuvo fructíferamente vinculado a la vida industrial y comercial de la República.

En el gobierno de Venustiano Carranza, se reorganiza la Escuela Nacional de Artes y Oficios (1915), creándose la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (EPIME).(11)

En 1922 se establece la Escuela Técnica de Maestros Constructores, constituyéndose en antecedente de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura del Instituto Politécnico Nacional.. Un año más tarde se crea el Instituto Técnico Industrial.(12)

Se pretende enseñar técnicas relacionadas con la industria, en diferentes grados de preparación y áreas de conocimiento. Y con el afán de responder a las necesidades educativas del país, se establecen escuelas en diferentes estados, intentando ligar la enseñanza técnica con las características o requerimientos de cada región.

Es preciso remarcar la importancia que cobra la educaci

ción técnica en este período, así como los esfuerzos realizados en la creación de instituciones que serían el comienzo de la independencia tecnológica de México.

Este reconocimiento resulta más claro cuando recordamos las palabras del presidente Alvaro Obregón, en su último informe de gobierno, en 1924:

"Teniendo la enseñanza industrial mayor importancia que la literatura, juzgo conveniente que se declare - aquella obligatoria, a fin de tener capacidad técnica indispensable para explotar ventajosamente las riquezas del país y procurar hacer de México un productor y exportador de artículos manufacturados, en vez de - ser, como sucede ahora, importador de muchas manufacturas para lo que se utilizan nuestras materias primas".(13)

Este propósito aun persiste, no obstante el tiempo - transcurrido y las instituciones creadas para tal fin. - Sin embargo, ahora tienen una meta más, el reformar sus propias estructuras.

Para el año de 1923, ya existían las siguientes instituciones: Facultad de Ciencias Químicas, las Escuelas - de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, de Artes y Oficios para Señoritas, de Enseñanza Doméstica y la Superior de Comercio y Administración, la Técnica de Maestros Constructores, la de Ferrocarriles y las de Artes y Oficios para hombres. En 1925 la Escuela Técnica Industrial y Comercial de Tacubaya (ETIC).(14)

En 1932 se reorganizó la enseñanza técnica como sistema, dándole la estructura de una institución politécnica.

La Escuela de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, adopta el nombre de Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y - Eléctrica (ESIME). Se funda la Escuela Federal de Industrias Textiles, en Río Blanco Veracruz. Posteriormente - fue traída al Distrito Federal, para convertirse en la Escuela Superior de Ingeniería Textil del Instituto Politécnico Nacional (IPN). En 1933, se crea la Escuela de Bacteriología y Fermentaciones que más tarde es incorporada al mismo Instituto, como Escuela Nacional de Ciencias Biológicas. También, la Escuela Nacional de Medicina Homeopática se integra al IPN en 1935.(15)

Como puede observarse, las dos instituciones más sobresalientes del país (UNAM e IPN), por su tamaño e importancia, se han conformado por estructuras heterogéneas, - sin ninguna planeación previa como parte del sistema de educación superior; situación que más adelante constituiría serias deficiencias de planeación, organización y control.

En 1937 quedó oficialmente establecido el Instituto Politécnico Nacional, cuyo compromiso es "... consolidar a través de la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la nación".(16) Para tal efecto, su estructura inicial comprende tres ciclos de estudios: enseñanza prevocacional, vocacional, y profesional. Para 1969 la enseñanza prevocacional se incorporó a la Dirección General de Segunda Enseñanza.

Entre las escuelas profesionales se encontraban las siguientes: Escuela Superior de Ciencias Económicas, Políticas y Sociales; Escuela Superior Nacional de Ciencias -

Biológicas; Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura; Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.(17) Actualmente, el Instituto ha incrementado el número de escuelas para dar cumplimiento a dicho compromiso. Es el caso de la Escuela Superior de Contaduría y Administración, la Escuela Superior de Físico-Matemáticas, entre otras, - que fueron creadas en fechas posteriores.

En la década de los cuarentas se fundan los Institutos Tecnológicos Regionales y a partir de 1956, se inicia una fuerte expansión de los mismos.

Como puede apreciarse, no se han mencionado los percances sufridos en el Instituto Politécnico Nacional, debido a que la exposición más concreta y detallada de los mismos, corresponde a capítulos posteriores.

1.2 SINTESIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA EDUCACION SUPERIOR.

Los problemas que han vivido las instituciones de educación superior del país desde sus orígenes - como ya se ha expuesto -, aún persisten, la historia se hace presente, una y otra vez, cuando se repiten las mismas circunstancias. Actualmente, son muchas las instituciones que - adolecen de serias deficiencias comunes en su proceso de - desarrollo; situación que se refleja tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Teniendo como consecuencia - graves repercusiones que afectan su estructura. Algunas de estas deficiencias son:

- El establecimiento de Instituciones de Educación Superior ha sido espontáneo, no planificado y a veces innecesario.
- No están comprometidas con el desarrollo general del país en planes básicos y sólo en parte se ligan al desarrollo tecnológico.
- Las Instituciones, carecen de oficinas técnicas de planeación que diseñen políticas nacionales de desarrollo de las propias escuelas o bien, aún teniéndolas, su contenido y realización no llega a efectuarse.
- La Docencia regularmente no se liga a la investigación y a la enseñanza, sino que se continúa cimentando en tareas repetitivas con ausencia de estímulos para la creatividad por parte del alumno.(18)
- Duplicación de medios y estructuras. Es común que las Instituciones de Educación Superior estén fraccionadas en un conjunto de subestructuras (escuelas, facultades, departamentos administrativos, etc.), que buscando su propia esfera de autonomía, reproducen los procedimientos que tienen lugar en la administración general de la Universidad y realizan funciones similares a las de otras estructuras de la misma institución. Gran despilfarro de dinero y energía lo insume la creciente e ineficaz burocracia. Por ejemplo, la pesada y costosa burocracia se multiplica por el número de facultades. Una universidad con 10 facultades, tiene 10 secre

tarios, 10 tesoreros, 10 subtesoreros, etc., sin contar con el personal subalterno que también se multiplica - por 10.

- Carreras y estudios profesionales prolongados. A pesar del desarrollo de tecnología educacional la duración de carreras profesionales, suele ser igual que hace ochenta años. Sin comprender que un cambio en esa materia (vía reforma al currículum, establecimiento de cursos - de verano, etc.), permitiría reducir los costos por - alumno, pudiendo significar un aumento en la producti- vidad de sistemas.

- Subutilización de instalaciones y equipo. Suelen ser - utilizados solo en parte y por períodos cortos, tanto - en los días hábiles como en el transcurso del año.

- Hipercentralización Administrativa. La multiplicidad de subestructuras administrativas, dentro de la Universi- dad (19) se "coordina" directamente por las autoridades superiores.

- Escasa preparación por parte de sus directores en funda- mentos de planeación y administración. Además estas - instituciones actúan a semejanza de un sistema cerrado que no crea condiciones para su propia renovación, no - forma un personal capacitado administrativamente, que - vitalice y renueve la estructura y procesos institucio- nales. A veces la universidad imparte una excelente ad- ministración y economía pero su manejo contradice en la

práctica lo que enseña. Además, aunque la institución tenga programas para entrenamiento de Ejecutivos, o los posea en otras Universidades no se hacen esfuerzos sistemáticos para superar lo propio.

— Subestimación de la realidad externa. (Los Factores Interinstitucionales y Externos (20) con frecuencia se constituyen en obstáculos insuperables para cualquier intento de planeación universitaria, dando origen a procesos reales y formales en su administración. Un plan de desarrollo, un nuevo sistema de planeación, una reforma administrativa puede servir para que la institución se dinamice y supere muchos de sus problemas pero hay que considerar la realidad externa y particularmente los factores políticos.(21) Situación que trasciende a diversos sectores cuya multiplicidad impide la mención total, dando cabida sólo a aquellos problemas considerados fundamentales, tales como:

+ Desarticulación. Se da a nivel de totalidad de sistemas e internamente en sus diversos subsistemas, adquiriendo caracteres agudos dentro del universitario. Decisiones no sometidas a una política central básica.

+ Falta de Planeación. La estructura y crecimiento de las instituciones obedece a presiones espontáneas de la demanda social. Ha Habido desarticulación dentro de las instituciones y respecto a sistemas mayores, — así como la falta de coordinación entre los gobiernos federales, estatales y las propias casas de estu-

dio.

+ **Diferencia entre estructura real y formal.** La estructura prescrita en leyes y reglamentos de las Instituciones no encuentra cabal aplicación y manifestación en sus procesos organizacionales reales.

+ **Fuerte vinculación con factores externos.** El área política y la complejidad global de la sociedad mexicana incide en el sistema de educación superior.

+ **Asincronía Administrativa.** Cuando las Instituciones toman conciencia de su problemática emprenden reformas, en el caso de México, éstas se han centrado en áreas como docencia y gobierno de la Universidad principalmente, quedando la parte administrativa olvidada o bien considerada bajo una serie de medidas que distan mucho de auténticas innovaciones administrativas. (22)

Sin embargo, muchos de los esfuerzos realizados han resultado casi estériles, a pesar de que en las dos últimas décadas se ha profundizado la conciencia sobre la importancia central de la administración; como instrumento de solución de los agudos problemas educativos.

Esta conciencia que proclama la importancia de la Administración de la Educación, aún no ha logrado remover muchos de los obstáculos para la implementación de una administración eficiente. Entre ellos se destacan: la falta de base teórica, la concentración de los procesos de decisión, inadecuados sistemas de control y evaluación y el -

tradicional paternalismo del sistema político y administrativo.(23)

Existe un último problema que resulta ser el eje central del presente análisis y cuyo tratamiento exige un minucioso y amplio estudio difícil de agotar. Situación referida al Área de Recursos Humanos, enfatizando muy particularmente en los aspectos de Capacitación y Desarrollo del personal administrativo, o docente que desempeña labores relacionadas con la administración y cuyo doble rol merma el resultado de su actividad, sobre todo cuando se carece de la experiencia requerida o de las bases teóricas fundamentales para un determinado puesto. Este hecho resulta ser bastante costoso tanto para la Institución como para la sociedad. Por ejemplo, un directivo que es profesor por horas, no iniciado por lo general en los problemas educativos e institucionales, limitado en sus poderes por las escuelas o facultades y los catedráticos elegidos por periodos breves, no tienen la oportunidad de crear y formular una política de progreso o cambio, ni llevarla a cabo. Cuando después de algunos meses en el oficio, logra adquirir una experiencia que le permitiría proyectar algunas reformas, debe dejar la Dirección o el cargo, porque su período ha terminado o porque sus proyectos lo hicieron impopular. Si las condiciones le son favorables, ha de encarar esa dura tarea de convencer primeramente a su Consejo Técnico y luego a las escuelas; enseguida apelar al gobierno y autoridades superiores para obtener fondos y por último de evitar que éstos le sean absorbidos por las necesidades de las escuelas o por las demandas del Personal. Ha de agregarse a esto, que los directores carecen de una ma-

quinaria administrativa eficiente, que le permita tener - una información real de la marcha efectiva, financiera, do cente, etc., de la misma institución para justificar en - ella los cambios que imagina.

1.3 DIRECTRICES NACIONALES (PND)

México ha tenido grandes tropiezos en su estructura na cional, "... problemas que enfrenta y que no son sólo pro ducto de errores de política; derivan también de factores externos y de la dinámica de crecimiento y de las contra-- dicciones internas de la evolución de la sociedad mexicana; que se ha convertido en una nación grande, compleja y desi-- gual".(24)

Aún existiendo intereses que limitan desde fuera la - dinámica del progreso mexicano, en el interior hay multi- ples problemas por resolver, que exigen compromisos soncre tos y soluciones aplicables a nuestra realidad social. - Existen grandes áreas de actividad marginadas de todo apo- yo técnico, fundadas en tecnologías tradicionales, obsole- tas y de bajísima productividad, lo cual ha provocado una creciente dependencia del exterior para satisfacer la ma-- yor parte de los requerimientos tecnológicos del país.

La tarea primordial de México es la dedicación de to- dos sus esfuerzos colectivos e individuales, a obtener el desarrollo integral. Excluir ideas utópicas, aceptar si-- tuaciones y circunstancias actuales, midiendo las fuerzas de que dispone y fijando las metas inmediatas en función - de hechos y posibilidades reales.(25)

Es claro que este desarrollo requiere de un Plan General, cuyas dimensiones abarquen los sectores sustanciales, comprometiéndolos en la dinámica del progreso nacional. Uno de ellos, corresponde a la Educación Superior y primordialmente a la Educación Técnica.

Sin embargo, la capacidad de recursos tanto físicos, como técnicos y humanos, no estaba preparada para afrontar la explosión de demanda que sufren actualmente todas estas Instituciones, mermando sustancialmente su compromiso con el país. Por lo que en el Plan Nacional de Desarrollo - (PND), se dan las directrices que deben seguir todas las - Instituciones de Educación Superior, como son:

- ✓ — Urgencia de mejorar la formación profesional de los docentes en todos los niveles, para lo cual se requiere estimular procesos de superación permanente.
- Se propiciará un crecimiento más equilibrado y ordenado de la matrícula. Sin descuidar la calidad de la educación y el bienestar de la sociedad.
- La planeación universitaria y en general, la planeación de la educación superior, debe establecer mecanismos de coordinación con el sistema nacional y los sistemas estatales de planeación del desarrollo. Todo ello en un marco de pleno respeto a la autonomía universitaria.
- En las instituciones tecnológicas es indispensable reforzar programas académicos y su articulación con las -

necesidades sociales.

- Se fortalecerán y consolidarán los servicios educativos que ofrece el sistema de educación tecnológica, articulándolos adecuadamente con las necesidades económicas y sociales de cada región del país.

- Se reforzarán los contenidos sociales, humanísticos y económicos que permitan a quienes reciben educación tecnológica ubicarla en el contexto nacional.

- Se adoptarán esquemas flexibles de ingreso y salidas laterales al sistema de educación tecnológica, que concilien aptitudes individuales con necesidades sociales.

- Se fortalecerán los mecanismos de coordinación y vinculación entre el sistema universitario y el tecnológico, regulando las actividades de investigación y docencia, y la oferta de carreras y postgrados.

- Se orientarán las especializaciones, maestrías y doctorados hacia los campos científicos y tecnológicos prioritarios y hacia aquellas áreas en las que México puede aportar soluciones a problemas en el ámbito internacional.

- Se impulsará al máximo la capacidad de formación y capacitación bajo diversas modalidades; la participación de la industria en el diseño de los planes educativos relacionados con el área y la participación de los estudiantes.

tes de las áreas técnicas en las actividades productivas.

— Se impulsará el deporte masivo como parte de los procesos educativos.(26)

Corresponde a la habilidad política y administrativa de cada uno de los directivos de la educación, establecer las estrategias más apropiadas a su realidad concreta, para dar cumplimiento a tan urgentes requerimientos.

CAPITULO 2

ANALISIS SITUACIONAL DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL(IPN)

Dentro del Sistema de Educación Superior se ha elegido al IPN para hacer este estudio, ya que como se ha expuesto, todas las instituciones de este nivel, adolecen de similares deficiencias, cuyo crecimiento masivo no puede ser ajustado a las nuevas condiciones sociales y empieza a ser calificado como fenómeno de crisis.(27)

El objetivo de la presente investigación se centra en la estructura administrativa; que aunque cumple una función de apoyo a las tareas académicas, es quien tiene la responsabilidad de racionalizar los escasos recursos que son otorgados a las instituciones y quien decide las políticas y estrategias que implementará para desarrollar más eficaz y eficientemente su misión.

En el caso del IPN, "es la Institución Educativa del Estado creada para consolidar, a través de la educación la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la nación" (28).

Este compromiso plantea la exigencia de contar con cuadros administrativos altamente calificados para trazar y sostener una nueva estructura; que erradique progresivamente la apatía y el tradicionalismo que ha caracterizado a todas estas instituciones en la actualidad. Se requiere de reformas o cambios administrativos sustanciales, que inyecten dinamismo a todos los componentes del Instituto. Ello, para lograr desarrollar ampliamente las funciones —

Sustantivas y Adjetivas.

2.1 FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ADJETIVAS DEL INSTITUTO.

En este apartado se describen en forma sintética, las Funciones Sustantivas y Adjetivas en que basa el Instituto su operación. Siendo las primeras, la Docencia, la Investigación y la Extensión de la Cultura; las segundas, la Administración, y Complementarias al Proceso Formativo.

2.1.1 Funciones Sustantivas.

Estas funciones están integradas por:

2.1.1.1 Función Docencia. La Docencia es el eje central de las Funciones Sustantivas, en torno a ella, se organizan todas las acciones educativas del IPN. Su propósito es la formación de profesionales en los diversos campos del saber, la ciencia y la técnica, capaces de servir a su comunidad con eficiencia y responsabilidad. Para ello, se vale de los subprogramas siguientes:

- Atención a la Demanda.
- Eficiencia y Eficacia del Proceso Enseñanza-Aprendizaje (PEA).
- Prácticas Escolares.
- Titulación.
- Sistema Abierto de Educación.

2.1.1.2 Función Investigación. Desempeña actividades básicas y complementarias para la realización de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en las áreas prioritarias definidas por el Plan Na

cional de Ciencia y Tecnología. A través de:

- Fomento de la Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico.
- Investigación Educativa.

2.1.1.3 Función Extensión Cultural. Tiene el propósito de promover, divulgar, difundir y fomentar los conocimientos y valores culturales, necesarios de transmitir a la comunidad politécnica y a la sociedad en general. Para ello, se apoya en subprogramas como:

- Talleres de Extensión y Difusión Cultural.
- Fomento Deportivo.
- Medios Masivos de Comunicación.
- Proyección Institucional.

2.1.1.4 Función Complementaria y de Apoyo al Proceso Formativo. Basada en los subprogramas siguientes:

- Formación y Actualización del Personal Docente.
- Actualización de Investigadores.
- Formación y actualización del Personal no docente.
- Conservación y Mantenimiento.
- Educación Continua.
- Acervo Bibliográfico.
- Material Didáctico.
- Obra Editorial.
- Sistema de Información y Documentación Técnica.
- Centros de Orientación Educativa.

- Servicio Social.
- Becas para Alumnos.
- Convenios.
- Servicio Médico para Alumnos.
- Centros de Desarrollo Infantil.

2.1.1.5 Función ADMINISTRATIVA. Esta función se refiere - concretamente a los aspectos administrativos que - son: Planeación, Dirección, Control y Evaluación de los recursos con que cuenta el Instituto. Para su efecto realiza los subprogramas:

- Sistema Integral de Información. Operar los sub sistemas de: recursos humanos, materiales, finan- ciosos y control. Realizar estudios para la de- finición, diseño e implementación de los subsis- temas de cómputo.
- Estadística básica del IPN. Integrar la informa- ción para su utilización tanto interna como ex- terna.
- Administración. Realizar la función administra- tiva en sus diferentes etapas: Planeación, Pro- gramación, Organización, Ejecución, Control y Evaluación.
- Dirección y Coordinación. Dirigir y coordinar - de acuerdo a la organización formal para el desa- rrollo armónico.

- Estructuración de Planes de Desarrollo. Elaboración y operación a corto, mediano y largo plazo de los planes de desarrollo.
- *- Difusión de la Planeación a la Comunidad Politécnica. Diseñar los medios de comunicación para circular esa información.
- *- Seguimiento y Control de Programas. Terminar los trabajos para la instauración del sistema, para controlar el comportamiento y evaluación de los programas presupuestales.
- *- Integración del Presupuesto por Programa. Verificar que sea congruente con lo estipulado en el sector educación y la SPP.
- Estructura Programática Interna. Mantenerla actualizada y aplicarla en todo el proceso educativo.
- Revisión de la Organización. La estructura de la organización debe mantenerse actualizada y ajustada a la realidad de las necesidades institucionales, así como los manuales de organización correspondientes (información que pierde su utilidad cuando no es vigente), basándose en el plan de desarrollo y los resultados de la evaluación institucional.
- *- Manual de Procedimientos. Elaborar un manual que

- simplifique y reglamente la ejecución de procedimientos administrativos prioritarios en la Institución, para el más eficiente cumplimiento de sus funciones.
- Administración de Recursos Humanos. Establecer una política de personal que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales y garantice los derechos de su planta de personal.
 - Estudio sobre Bienes Muebles e Inmuebles del Instituto. Fundamentar y justificar el incremento y la racional utilización de los bienes muebles e inmuebles a través de las necesidades institucionales.
 - Programación de Obras. Programar y construir las obras nuevas, de ampliación, reparación, y adaptación, según las necesidades y prioridades.
 - Administración de Recursos Materiales. Definir y aplicar lineamientos y procedimientos para lograr el máximo aprovechamiento en las adquisiciones de bienes y servicios necesarios.
 - *- Control Escolar. (Sintetizar) y (sistematizar) el registro y control de la documentación emitida para certificar el ingreso, desarrollo académico y egreso de los estudiantes, para hacer expeditos los trámites y apoyar a la administración con información veraz y oportuna.

- **Evaluación Institucional.** Analizar si las condiciones y los medios de carácter normativo y técnicos son suficientes para preservar las características con que se ha establecido el sistema institucional de evaluación.

- **Auditoria Interna.** Establecer y operar mecanismos para efectuar la labor de auditoría en la utilización de recursos financieros, materiales y humanos del Instituto.(29)

2.2 PROBLEMATICA DEL IPN.

En 1931 el Lic. Narciso Bassols, Secretario de Educación Pública designó como Director de Enseñanza Técnica a Luis Enrique Erro y es hasta ese momento cuando oficialmente se piensa en estructurar la Educación Técnica para mejorar las condiciones del país.

Una vez en la presidencia de la República el General Lazaro Cardenas, ordena el establecimiento del Instituto Politécnico Nacional en el cual quedaron incluidas las Escuelas Técnicas Industriales y de Artes y Oficios. Sin embargo, ¿Qué criterios o políticas se aplicaron para el diseño de la estructura del Instituto?, ya que "... inicialmente fue una agrupación de escuelas afines sin planes ni programas que fueran producto de una coordinación y por consiguiente, sin objetivos precisos que justificaran su existencia y, lo que era peor, sin una estructura orgánica que

le dieran algo de estabilidad a la enseñanza. Sólo tenía cierta unidad administrativa".(30)

En la actualidad las escuelas y dependencias del IPN, no disponen de una estructura orgánica y de procedimientos administrativos de aplicación general; se carece de normas generales de organización y administración, que puedan servir como base para la evaluación de las actividades académicas y administrativas de la Institución, y no hay una de terminación precisa de los objetivos, funciones, actividades, relaciones, etc. de los elementos que forman la estructura de organización.

Entre los aspectos más importantes de la situación actual y que podrían considerarse comunes a todas las escuelas del Instituto, pueden destacarse los siguientes:

i) ACTIVIDADES SUSTANTIVAS. Aunque los objetivos primarios de una Institución Educativa (la enseñanza, investigación y la difusión de la cultura), son aceptados o reconocidos por todas las escuelas del Instituto, la organización actual de la mayoría de ellas no destaca la importancia de las mismas y en la práctica estas actividades no son apoyadas, coordinadas o supervisadas en forma adecuada por los ejecutivos encargados de ello.

ii) ACTIVIDADES DE APOYO. Existe una gran amplitud de criterios diferentes no sólo a la nomenclatura que se utiliza sino de los criterios de agrupación de trabajo y de asignación de determinadas funciones

a una unidad organizativa dada. En la gran mayoría de las escuelas no se realizan en forma sistemática y eficazmente actividades tan importantes como: selección, formación y actualización docente; orientación vocacional y/o promoción profesional de alumnos; planeación y control de la enseñanza, planeación y control administrativo; selección y capacitación de personal administrativo y manual; y servicio de organización y métodos.

iii) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DELEGADAS. Es una característica común a la mayoría de las escuelas del Instituto, que los administradores subestimen las ventajas de la delegación de funciones a sus subordinados o, que cuando se efectúa ésta, no se haga en forma apropiada. La autoridad y responsabilidad delegadas no están expresadas con claridad y precisión. Estas situaciones provocan confusión, falta de entendimiento, traslapes, duplicidades y una fuerte tendencia a referir los problemas y decisiones a la cabeza principal, único punto donde se tiene (si es que existe) la información requerida para la toma de decisiones.

iv) RELACIONES ESTABLECIDAS. En las relaciones se presenta la falta de criterios y mecanismos adecuados para la supervisión, coordinación, motivación y control del personal que trabaja en la escuela. Se carece de patrones o estándares que -

puedan servir para medir la ejecución del trabajo y en sí, las organizaciones de las escuelas no - destacan muchos puntos lógicos de control.(31)

Debido a las situaciones mencionadas y al crecimiento explosivo del número de alumnos, profesores, personal administrativo e instalaciones físicas; el personal de alto nivel no tiene oportunidad de administrar adecuadamente, es decir, no planifica, no organiza, no dirige ni controla en el sentido estricto de estos conceptos y en realidad - sólo realiza actividades de operación. Aún cuando se planea "... de no existir continuidad como ha sucedido a menudo los cambios de administración tienden a traducirse en - una reducción o supresión del financiamiento para continuar ciertos proyectos".(32)

Es imposible aspirar a que el sistema tenga mecanismos de orientación y operación perfectamente elaborados, mientras no existan planes de largo, mediano y corto plazo, que mantengan de alguna manera la unidad o perspectiva de una misma línea política.

v) RECURSOS TECNICOS. Se observa la falta de catálogos manuales y toda clase de información entre las escuelas, unidades y centros para facilitar el mejor aprovechamiento de sus recursos.

En lo que se refiere a los recursos bibliotecarios y de procesamiento de datos, no han sido - satisfactorios para la estimulación y propiciamiento de la investigación. Los libros que tiene

el IPN son en extremo insuficientes, y muchos - de ellos sin la actualización requerida por los programas de estudio y de investigación.(33)

vi) RECURSOS HUMANOS.

- Las escuelas y dependencias del Instituto no - tienen conocimiento pleno acerca de las políticas y procedimientos para la selección, aceptación y desarrollo de los recursos humanos.
- Al momento y como resultado de los procesos de retabulación de personal docente y no docente, se tiene un cúmulo de información al respecto, que en el mejor de los casos se está subutilizando, por no haber implementado los procedimientos idóneos para aprovecharla.
- No se han establecido programas para racionalizar la utilización de los recursos humanos.
- La consolidación del sistema de registro y control de incidencias del personal es todavía un problema de difícil solución, aún cuando se han dado pasos importantes en la introducción de - sistemas computarizados.
- Las escuelas y dependencias del Instituto carecen de información periódica acerca de la situación en que se encuentran los trámites de pla-

zas y los recursos humanos que las integran, teniendo que recurrir a las consultas y seguimientos en forma personal, con el consiguiente desperdicio de recursos.

- No existen programas para la formación de personal especializado.(34)

El desarrollo de la infraestructura institucional, es un aspecto muy importante que debe ser considerado, ya que las instituciones son los medios que canalizan o bloquean los recursos destinados a la actividad científica y tecnológica. Por lo que es imperativo reducir la ineficiencia administrativa que prevalece en la Administración Pública. Sin embargo, estos aspectos requieren de una selección cuidadosa de funcionarios, cuya honestidad esté aparejada con la capacidad y la experiencia requerida por la organización. Cada día son más complejos los sistemas operativos de la actividad en la esfera pública, por lo que, es CONVENIENTE SE INSTITUCIONALICE LA EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA, atenuando los cambios de funcionarios de comprobada probidad, capacidad y experiencia acumulada.

2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA (ESIME).

La trayectoria de esta investigación hasta el momento, ha planteado conflictos generales de la Educación Superior, a nivel macro; pero para observarse, se hizo énfasis en el aspecto administrativo de estas Instituciones.

Se ha partido de lo general a lo particular, en este momento se empieza a particularizar pues el tema que se presentará, se refiere a una de las escuelas más antiguas del IPN. Que por su larga vida es una de las escuelas más representativas del Instituto, en la que se pretende llegar, hasta la actividad, aparentemente, menos importante - (si así se considera) pero que según la hipótesis de este trabajo, son las que van ocasionando en cada una la problemática general.

2.3.2 Organización Administrativa.

La ESIME es una escuela dependiente del IPN, en donde se imparten carreras del Área Electromecánica a nivel de licenciatura, maestría y en algunas ocasiones paquetes de cursos que integran una especialización. Estos cursos son coordinados e impartidos por la Sección de Graduados.

Las carreras a nivel de licenciatura son las siguientes:

INGENIERIA AERONAUTICA. Con opciones en:

Aerodinámica - Térmica
Estructuras - Térmicas
Aerodinámica - Estructuras

INGENIERIA ELECTRICA. Con opciones en:

Máquinas Eléctricas
Control
Sistemas de Utilización
Potencia

INGENIERIA MECANICA. Con opciones en:

Manufacturas - Proyecto
Térmica - Proyecto
Manufactura - Administración
Térmica - Hidráulica

INGENIERIA EN COMUNICACIONES Y ELECTRONICA. Opciones:

Control
Acústica
Computación
Comunicaciones
Eléctronica

Estas cuatro carreras (Departamentos) más la Sección de Graduados constituyen las Unidades Operativas de la - ESIME Zacatenco.

Las Unidades de Apoyo, están integradas por tres Sub-

direcciones y 27 oficinas dependientes de aquéllas, que se distribuyen orgánicamente como lo muestra la Fig. 1.

Puede observarse en el organograma, que aparece el Departamento de Ciencias Básicas de Xocongo y la Dirección Adjunta de ESIME Culhuacan, que físicamente se encuentran ubicadas fuera de la Unidad Profesional de Zacatenco y que funcionan como escuelas aparentemente independientes, pero que administrativamente están subordinadas a la Dirección de ESIME Zacatenco.

En cuanto a su población estudiantil, se muestra gráficamente y en números absolutos las cantidades de alumnos que esta escuela atiende anualmente (Fig. 2). Aparece también el cuadro estadístico del último período de 1981, donde se observa la demanda que tiene cada una de las carreras (Fig. 3).

Esta población estudiantil es atendida por un total de 1,414 profesores, cuyo equivalente en horas de nombramiento son 35,591 horas, las que están distribuidas en las Unidades Operativas de la ESIME, como lo muestra la Fig.4.

2.3.2 Diagnóstico.

Para apoyar las funciones sustantivas de esta escuela se cuenta en este año(35) con el siguiente personal no docente: 681 personas en la actividad admva.; 130 técnicos de laboratorio; 83 en prefectura y 339 manuales y otros; que suman un total de 1,233 personas (Fig. 5).

Sin embargo, en 1983 se realizó un análisis del personal, que arrojó el siguiente resultado:

- 2,550 personas		
	1,594 docentes	
	<u>956</u> no docentes	
	<u>2,550</u>	
- 37,209 hrs. de docencia		
- 221 plazas docentes		
- 901 plazas no docentes		
- 1,163 personas en la docencia	Costo	37,892,203
- 1,098 personas en la admón.	"	31,170,311
- 360 docentes fuera de programa	"	<u>11,738,770</u>
(datos tomados de	Costo Mensual	<u>80,801,284</u>
la nómina de agosto 1982)	Costo Anual	<u>1,050,416,692</u>

Como puede observarse en el cuadro de personal por actividad (Fig. 5), se anotan 1934 profesores y 1,163 personal no docente, cuyo porcentaje es equivalente al 64% y 36% respectivamente.

En el último informe que se tiene 1983, el personal había disminuido a 1,594 profesores y 956 administrativos, cuyos porcentajes son 62.5% y 37.5%. Incluyendo a 360 personas que en su mayoría son docentes y que no están realizando labores académicas. Que representan 3,773 hrs. de docencia es decir, 169 plazas docentes y no docentes y un costo mensual aproximado de \$ 11,738,770.

Así mismo existen 590 docentes frente a grupo que no cumplen con el mínimo de horas de carga académica, esta-

blecido en el convenio IPN-SECCION X-SNTE. Las cuales - ascendieron a 3,283.5 hrs. y 5 plazas que corresponden a supervisores, teniendo un costo mensual aproximado de -- \$ 4,458,667.00.

Este aspecto refleja un creciente aparato administrativo, sostenido por la Institución. Actualmente en una visión general de la organización, parecería faltarle personal administrativo, puesto que en la mayoría de las oficinas los jefes lo solicitan. Esto significa que si los requerimientos de personal fueran asignados, ¿existiría un administrativo por cada docente?

Se considera que la organización ha rebasado los límites necesarios para mantener coordinado y controlado el desempeño de su personal. Por lo que se propone hacer - una revisión de Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Con qué, realiza el personal sus actividades.

2.3.3 Jerarquización de la Problemática.

Enseguida se presenta en forma esquemática y apoyada en documentos de la propia escuela, información que permite retomarla con mayor precisión en su momento actual. Para no hacer más amplia la exposición y dado que son los mismos problemas; únicamente se tomó como muestra a la Sección de Graduados, por ser el Departamento más pequeño y de mayor importancia ya que representa el nivel de postgrado.

Determinación de la Problemática y su Jerarquización.

Nivel 1. Problemática de la Escuela.

Nivel 2. Se clasifican cuatro grandes problemas.

- I. Irresponsabilidad del personal docente y administrativo. (39.72%)
- II. Administración deficiente. (35.4%)
- III. Comunicación inexistente y deficiente. (8.16%)
- ×IV. Carencia de recursos. (16.7%)

Nivel 3. Se agrupan ocho problemas.

- I.1 Ausentismo, falta de cumplimiento e interés del personal. (30.20%)
- I.2 Problemas académicos. (7.54%)
- I.3 Autoritarismo y burocracia que obstaculizan el funcionamiento. (1.97%)
- II.1 Deficiencia en el tratamiento de la problemática. (8.2)
- ×II.2 Deficiente operatividad. (6.07%)
- II.3 Ineficiencia Administrativa y planificativa del personal. (21.08%)

III.1 Falta de comunicación. (8.16%)

XVI.1 Falta de recursos. (16.7%)

Nivel 4. Se consideran veinte problemas.

I.1.1 Falta de cumplimiento en las responsabilidades académicas de los profesores. (22.76%)

I.1.2 Falta de interés y motivación del personal administrativo y docente. (2.98%)

X I.1.3 Ausentismo y falta de criterio para la asignación de horarios de residencia. (4.45%)

X I.2.1 Problemas de nivel académico y de investigación de los profesores, así como de los mecanismos para su propia superación académica. (4.83%)

I.2.2 Autoritarismo de profesores hacia los alumnos. (0.32%)

I.2.3 Procedimientos inadecuados sobre la elaboración y revisión de planes y programas de estudio. (1.88%)

I.2.4 Carencia de buenos métodos de evaluación, participación y falta de responsabilidad de alumnos. (0.49%)

I.3.1 Autoritarismo administrativo. (0.53%)

I.3.2 Existencia de exceso de burocratismo en la Sección y en el IPN. (1.43%)

II.1.1 Fomento a la corrupción. (7.06%)

II.1.2 Hay una metodología incompleta en el análisis de la problemática de la Sección. (1.15%)

II.2.1 Inexistencia de operatividad en las políticas para becas de exclusividad. (0.26%)

II.2.2 Inseguridad personal y material en las instalaciones. (3.82%)

- II.2.3 Problemas en el servicio secretarial. (1.56%)
 - II.2.4 Deficiencia en el servicio de copiado y de cómputo. (0.42%)
 - II.3.1 Falta de planificación en las actividades de la Sección. (17.48%)
 - II.3.2 Imprecisión de las facultades y responsabilidades en las jefaturas de cada Departamento. (10.07%)
 - √ II.3.3 Falta de una organización y administración de personal docente y administrativo. (3.54%)
 - √ III.1.1 Carencia de comunicación a todos los niveles. (8.16%)
 - IV.1.1 Ausencia de recursos económicos y procedimientos para ejercerlos. (16.7%)
- (Fig. 6)

Como se dijo anteriormente la ESIME presenta muchos y variados problemas que vienen a repercutir en todas y cada una de las unidades operativas y de apoyo, aquí se ha particularizado, pero como evidencia de la problemática general se presentan algunos elementos y sucesos que en los últimos días han interrumpido el trabajo normal de dicha escuela.

Tal como lo demuestran las declaraciones del Secretario Particular de la ESIME Ing. Carlos Rondero Guerrero quien señala que "... dicha dirección es incorrecta, y se continua trabajando con estructuras académicas obsoletas ..., no existe una verticalidad jerárquica para la toma de decisiones, que no hay voluntad para atacar los problemas centrales ni una adecuada funcionalidad administrativa y tampoco se da oportunidad a una mínima participa-

ción de los componentes de la Comunidad escolar... hay - una amplia irregularidad escolar de características muy diversas que, conllevan la falta de definición en las políticas académicas y de investigación".(37) Motivo este, por el que presenta su renuncia al Director del Plantel Ing. Heberto Reynel Iglesias.

Paralelamente los estudiantes mostraban su inconformidad con la Dirección, realizando paros escalonados y - posteriormente cierran el Departamento de Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica (ICE). Al no obtener solución a sus demandas, continúan con el cierre de la Dirección de ESIME, por un tiempo aproximado de 30 días.

Dentro de su pliego petitorio los puntos que más - destacan son:

Su inconformidad por el aviaturismo de los profesores y la capacitación de éstos;
Reparación y mantenimiento de las instalaciones;
Y la programación de un nuevo período de exámenes a título de suficiencia con sus respectivos seminarios.

Tratando de dar solución a la problemática existente, las autoridades del Instituto, con la anuencia de los Directores proyectaron la reubicación de la planta física de la Unidad Profesional de Zacatenco. Esto con la finalidad de agilizar mediante la comunicación el desarrollo de las unidades de apoyo, a través de una mayor coordinación y control de las mismas. Paralelamente a esta movilización, el Director de la ESIME pretende reestructurar e implementar procedimientos operativos en cada una de sus unidades administrativas, ya que anteriormente fun--

cionaban en forma aislada y determinando sus propios mecanismos de operación. Evadiendo en algunos casos, los nexos y las normas establecidas por las autoridades de la Escuela.

Sin embargo, el SNTE acusa este hecho de encubrimiento a fraudes financieros realizados por las autoridades del IPN (ver anexo periodístico).

No tratando de tomar una posición política sino objetiva se considera provechosa la reubicación física, como una primera etapa.

La segunda etapa, y quizá la más compleja en toda organización, corresponde a la modificación de conductas mediante la capacitación, desarrollo del personal y la comunicación en línea tanto horizontal como vertical. Esto, sin menoscabo de la importancia que cada uno de los integrantes de la organización, tiene para su buen desempeño. Tarea por demás difícil que atañe al Departamento de Recursos Humanos resolver. Ninguna organización puede llevar a cabo sus objetivos, si antes no han sido comprendidos - por quienes laboren en ella.

NOTAS, PRIMERA PARTE.

- (1) Valadés, Diego. La Universidad Nacional Autónoma de México. Ed. UNAM, México, 1974, pp. 31, 35, 39
- (2) Larroyo, Francisco. Historia Contemporánea de la Educación en México. Ed. Porrúa, 10a. ed., México, 1973, p. 434.
- (3) Valadés. Op. Cit., p. 42.
- (4) Loc. Cit.
- (5) Larroyo. Op. Cit., p. 440.
- (6) Valadés., Op. Cit., p. 43.
- (7) Larroyo. Op. Cit., p. 561.
- (8) Ibid., p. 440.
- (9) Ibid., pp. 561, 563, 566.
- (10) Pallán Figueroa, Carlos. Bases para la Administración en la Educación Superior en América Latina: El Caso de México. Ed. INAP, México, 1978, p. 31.
- (11) Larroyo. Op. Cit., pp. 421 - 423.
- (12) IPN. Secretaría Técnica. Documentos de Planeación IV. México, 1982, p. 38.
- (13) Loc. Cit.
- (14) Larroyo. Op. Cit., pp. 423-424.
- (15) IPN. Doc. de Planeación IV. Op. Cit., pp. 39-41.
- (16) IPN. Ley Orgánica. Serie Legislación Educativa 1. México, 1981, s/p.
- (17) Larroyo. Op. Cit., pp. 428-429.
- (18) Boris Yopo. "Educación, Universidad y Desarrollo". Revista de la Educación Superior. Ed. ANUIES, No. 3, Jul/sep, 1974, México, pp. 47-48.

- (19) Se utiliza el término "Universidad" como sinónimo de Instituciones de Educación Superior, cuando se trate alguna Institución en particular se dará la nominación completa.
- (20) Pallán Figueroa, define los Factores Interinstitucionales y Externos de la siguiente Forma: los primeros son de naturaleza diversa (administrativos, docentes, económicos, culturales, etc.) y determinados por la propia Institución. Su finalidad es múltiple, de simple complementación (Convenios, intercambio de profesores entre universidades; de participación (dos universidades formando parte de una Comisión para la Reforma Educativa).
- Factores Externos. No son determinados por las Instituciones de Educación Superior, son de naturaleza sociológica, política, económica y constituyen las condiciones ecológicas de las Instituciones.
- (21) Se empleara el término "política", como referente a cualquier acto o hecho que cause un efecto positivo o negativo, sobre el equilibrio del sistema político en cuanto se refiere al mantenimiento del régimen vigente en el poder. (Rogerio Feital Pinto)
- (22) Pallán. Op. Cit., pp. 83-93, 1076115.
- (23) Benno Sander. "Función Administrativa en las Instituciones de Educación Superior". Administración de la Educación Superior. Ed. SEP-ANUIES, 2a. ed., México, 1982, p. 14.
- (24) De la Madrid H. Miguel. Mandato Popular y mi Compromiso Constitucional 1983-1988. Plan Nacional de Desarrollo. SPP, México, 1983, p. 11.

- (25) Cerrillo Valdivia, Manuel, y Arrigo Goen, A. "Reflexiones sobre algunas Conexiones Estructurales Entre el Efecto de las Tecnologías y el Desarrollo Nacional". Revista ESIME. Talleres Gráficos - IPN, México, 1973, p. 17.
- (26) De la Madrid. Op. Cit., pp. 226-235.
- (27) El término "crisis" implica comparar una situación actual y real con un modelo deseable. Véase: ~~Salazar Salazar~~, Olac. "Crisis de la Educación Superior en México". Crisis y Contradicciones en la Educación Técnica en México. Ed. Gaceta, México, 1984, p. 39.
- (28) Véase nota 16.
- (29) Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. "Proyectos Institucionales". Plan de Desarrollo del IPN. México, 1983, pp. 4-125.
- (30) Mendoza Patiño, Nicandro. "Relaciones Estado-IPN, en 1956". Crisis y Contradicciones en la Educación Técnica de México. Ed. Gaceta, México, 1984, p. 80
- (31) Castro Abitia, Héctor. Proyecto de Organización de la Operación de las Escuelas del IPN atendiendo a su Población. México, 1977, s/p.
- (32) Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. "Determinación de los Horizontes de Planeación en el IPN". (Documento II), México, 1982, p. 11.
- (33) Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. "Plan de Desarrollo del IPN". (Volumen II), México, 1983, p. 273.
- (34) Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. Plan de Desarrollo del IPN. (Volumen III), México, 1983, pp. 321-322.

- (35) Datos tomados de la Memoria de ESIME. 1981.
- (36) Mercado R., Ernesto y Martínez O., Efraín. "Planeación de las Actividades en la Sección de Graduados e Investigación de la ESIME". Primer Encuentro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la ESIME. 29 y 30 de Noviembre de 1983. Memoria IPN-ESIME, pp. 72-73.
- (37) Bolaños Victor Hugo. "Grilla de la Buena en el IPN". En: Cuestión. 14 de junio, 1984, México, No. 1358, pp. 1.,9.

070626

SEGUNDA PARTE

REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ESCUELA SUPERIOR DE INGE
NERIA MECANICA Y ELECTRICA

CAPITULO 1

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

En este capítulo se tratarán específicamente las funciones y actividades que deberá desarrollar el Departamento de Recursos Humanos. Quien tiene como objetivo encauzar adecuadamente estos recursos, ayudando así, a que el sistema (ESIME) cumpla con mayor eficiencia y eficacia su misión.

Se propone como primer paso la Reestructuración del Departamento y como segundo punto la Definición de Actividades y Responsabilidades, así como los Derechos que deben cumplir y conocer cada uno de los integrantes de la organización.

Sin embargo, antes de aventurar cualquier juicio, es imprescindible conocer la estructura actual del propio departamento. Ya que esto, representa el antecedente y la justificación de la alternativa propuesta.

1.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESIME.

1.1.1 Desarticulación Funcional.

Para fines de 1983, la Escuela contaba con cuatro - oficinas que desempeñaban funciones relacionadas con la - Administración de Personal, en la forma siguiente:

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS. Efectuaba el Proceso de Promoción Docente que consistía en: publicar la convocato-

ria, recepción de documentos, revisión de documentos por la Comisión, calificación de documentos por el Jurado, entrega de la documentación a la Dirección de Recursos Humanos del IPN. Operación que se realiza una vez al año y en un período de 30 días.

Esta Oficina dependía formalmente de la Subdirección Administrativa a quien reportaba.

OFICINA DE PERSONAL. Donde se realizan los trámites rutinarios de personal, como son: control de asistencias, plazas, contrataciones, prestaciones y archivo. Depende orgánicamente de la Subdirección Administrativa y por -- acuerdos internos reportaba a la Dirección.

OFICINA DE CAPACITACION. Calendarizaba y controlaba los cursos impartidos y por impartir al personal no docente. Dependiendo directamente de la Dirección de Recursos Humanos del IPN.

ADMISION DE PERSONAL. Era una función desempeñada -- por el Secretario Particular de la Dirección de la Escuela.

Estas oficinas realizan las más elementales funciones de la Administración de Personal, en forma desarticulada y carente de toda comunicación y coordinación entre -- ellas. Y consecuentemente:

- El desarrollo y capacitación del personal no se -- realiza en forma planificada.
- No existe un sistema efectivo de comunicación e in-

formación de estas oficinas, con el personal de la organización.

- No existe inventario de Recursos Humanos.
- No hay calificación de méritos.
- § Se carece de manuales de organización y procedimientos.
- No se ha efectuado el análisis de puestos, lo cual ha ocasionado problemas como:
 - + No se conoce con certeza cuáles son las obligaciones que corresponden a cada trabajador.
 - + Se desconocen las cualidades y responsabilidades de cada puesto.
 - + Se dificulta exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones que tiene cada trabajador.
 - + Origina frecuentes discusiones sobre la manera de realizar el trabajo.
 - + Facilita que se eludan responsabilidades y obligaciones.
 - + Se dificulta la planeación y distribución de tareas.
 - + Propicia remuneraciones inadecuadas.
 - + El mejoramiento de los sistemas de trabajo se hace difícil.

Puede observarse que las oficinas no están interrelacionadas, para poder cumplir con el proceso que señala una

adecuada Administración de Personal. No se trabaja en forma sistemática; por ello, es importante una reestructuración de las oficinas, y ubicarlas en un Departamento de Recursos Humanos, que coordinadamente logren hacer más eficiente y eficaz el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización.

Es fundamental considerar que muchos de los jefes de oficina y departamentos, son en su mayoría ingenieros, - que dada su formación técnica, desconocen gran parte de - las etapas y técnicas de la Administración. Situación - por demás contradictoria, ya que los sistemas administrativos son cada vez más complejos y requieren de una mayor especialización en el área. Esto es, personal capacitado que sepa y pueda dirigir.

"En México existen muy pocos administradores en educación, particularmente en educación superior. Los sistemas administrativos, todavía en forma incipiente, son elaborados por especialistas que, en buena parte, no tienen un conocimiento profundo de los requerimientos del proceso educativo, de la investigación y de la difusión en este nivel. De no tomarse medidas encaminadas a la capacitación en los aspectos administrativos de instituciones educativas, los procesos sustantivos y adjetivos no podrán articularse en forma sistemática y permanente. Ya se están tomando medidas de administración en instituciones educativas; sin embargo los mejores sistemas fracasarán si no se prepara en forma adecuada a los responsables de las diversas funciones en todos los niveles administrativos".(1)

Se dice también, con mucha frecuencia que los directivos de la educación no planifican, ello se debe muchas veces no a la falta de capacidad, ni de voluntad, sino a la falta de conocimientos de los objetivos de la organización, sus premisas de planeación, sus políticas principales y aquellos planes trazados a niveles superiores en la estructura de la organización que necesariamente afectan el área de planeación de un subalterno. La comunicación entre los directivos y la claridad en las políticas y estrategias, son fundamentales para la integración de un sistema.

Es por ello, se considera conveniente, enfatizar en los objetivos, que deberá considerar el Departamento de Recursos Humanos.

1.1.2 Objetivos.

- Seleccionar y contratar adecuadamente al personal que se integre a la Institución.
- Elaborar un programa de ascensos y traslados de personal.
- Establecer sistemas de desarrollo y capacitación.
- Establecer sistemas de calificación de méritos.
- Tener la información necesaria para la elaboración de manuales de organización y procedimientos.
- Establecer sistemas de incentivos, de calidad, - cantidad, ahorro; individuales y de grupo (según sea el caso).

- Establecer programas de motivación.
- Controlar archivo, Kárdex y reportes de personal.
- Sistematizar la información. (inventario de personal)
- Planear adecuadamente al personal requerido

1.2 ENFOQUE SISTEMICO.

Por diversas circunstancias dentro de las organizaciones tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto los humanos, sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización. Esta parte tiene por objeto destacar las relaciones existentes entre los elementos de la organización y su medio ambiente, a fin de enfatizar que las organizaciones constituyen unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto. Estas variaciones pueden ser encubiertas o manifiestas, drásticas o leves; pero no dejan de afectar a toda la entidad así como al medio.

En este caso la ESIME se considera como un sistema, por lo que se puede estudiar bajo el enfoque de sistemas. Es preciso señalar que por sistema se entiende "al conjunto o combinación de elementos integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y mantener cierto

grado de estabilidad".(2)

La escuela se integra por recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas, que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común.

Los conceptos mínimos principales que es preciso manejar para analizar la administración dentro de un marco o Enfoque Sistémico son los de sistema, medio ambiente, demandas (insumos), respuestas (productos) y retroalimentación. Partiendo de esta estructura conceptual, se puede intentar un mayor detalle en el análisis de los componentes del sistema administrativo, a fin de estar en condiciones de conocer los principales problemas que enfrenta y proponer soluciones adecuadas y viables.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente el principal componente del sistema administrativo puede ser entendido como un gran transformador o procesador de recursos (insumos) a productos finales que van al medio ambiente. Una caja negra, dentro de la cual sabemos que se realizan -- ciertos procesos de conversión de insumos a productos.-- (Gráfica 7)

Esta caja negra, cuyas fronteras son convencionales se relacionan con su medio ambiente social, político, - económico y cultural, por medio de una o múltiples entradas. Estas entradas dan acceso a ciertos recursos (insumos) del medio ambiente. A su vez la caja negra tiene una o múltiples salidas, por las que se exportan ciertos productos.

Los insumos del sistema serán todos aquellos elemen-

tos que ingresan a él y que pueden ser entendidos como recursos existentes en el medio ambiente (normas legales, - directrices, políticas, instrucciones operativas, recursos humanos, materiales y financieros, información, etc.).

Los productos. Pueden ser de índole diversa (bienes, servicios, normas, opiniones, información, etc.) y producen ciertos efectos sobre el medio ambiente los cuales son calificados como aceptables o perjudiciales, legítimo o ilegítimos, adecuados o inadecuados, ~~una~~ medida en que se - acercan o desvían del cumplimiento de los objetivos encomendados al sistema por su medio ambiente.

La retroalimentación del sistema administrativo permite medir sus resultados, en términos por lo menos de tres variables distintas: su eficiencia o sea la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados; su eficacia, referida al mayor o menor logro de los objetivos y; desde el punto de vista jurídico-institucional, en términos de la mayor o menor observación de las normas o instituciones establecidas. (3)

En el caso concreto de la ESIME, se analiza el Departamento de Recursos Humanos como sistema cuyos insumos o elementos son: el personal, manuales de organización y procedimientos, objetivos, técnicas de planeación y control, análisis de puestos (especificación y descripción), calificación de méritos, y motivación, capacitación y desarrollo; con base a las normas y reglamentos existentes.

El proceso consiste en la aplicación de estas técnicas y de un análisis profundo y detallado de los objetivos y funciones de los departamentos y oficinas, así como de las actigidades que realizan los trabajadores, la interreg

lación que estos factores ejercen entre si para lograr hacer más eficaz el sistema.

El resultado final es un producto que estaría constituido por un personal eficaz y eficiente dentro de la organización.

La retroalimentación o resultado del sistema aún no se presenta ya que esta propuesta se encuentra en proceso de implementación.

Los elementos que intervienen en el sistema (Depto. de Recursos Humanos), enseguida serán descritos lo más brevemente posible, dada su complejidad y apoyo al resultado concreto de este análisis.

1.3 ANALISIS DE PUESTOS.

Se considera el Análisis de Puestos como el método básico con el que debe iniciarse todo tipo de estudios tendientes a una buena administración de Recursos Humanos, cuyo objetivo es la determinación de sueldos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, calificación de méritos, y en algunos casos, manuales de organización y procedimientos.

Esta técnica responde a una urgente necesidad de las organizaciones para determinar eficazmente el trabajo de cada uno de sus integrantes.

- 1) Para los Directivos representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto.

ii) Los Supervisores, sobre todos los inmediatos al trabajador, conocen con toda precisión y orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

iii) Los Trabajadores, realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

iv) Para el Departamento de Recursos Humanos es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la -- cooperación de los trabajadores.(4)

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de ca da puesto; pero muchos de los elementos que lo conforman no están ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos -- sistemáticamente ordenados.

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos" en su tabulador, tratándose de los contratos colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación. (Véase: pág. 61.

1.3.1 Base Legal.

La Ley Federal del Trabajo, menciona en su artículo 25, Fracción III, que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así mismo, el artículo 47, Fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma tiempo y lugar convenidos"(5)

1.3.2 Descripción del Puesto.

La importancia de esta técnica administrativa radica en una exposición detallada de las operaciones que debe realizar cualquier trabajador en un puesto determinado. Y deberá contener los siguientes puntos.

CONCEPTO	OBJETIVO
Centro de Trabajo	- Conocer el nombre del centro de trabajo específico.
Grupo	- Conocer a que grupo corresponde la plaza.
Rama	- Conocer genéricamente el tipo de actividad a desarrollar.

CONCEPTO	OBJETIVO
Puesto	- Conocer el nombre del puesto.
Rango	- Observar que todo el personal de <u>nue</u> vo ingreso deberá ser iniciado en el mínimo rango de cada categoría.
Jefe Inmediato	Conocer su dependencia jerárquica.
Subordinados directos	- Conocer el nombre de los puestos de las personas que jerárquicamente dependen de él.
Coordinación interna con:	- Conocer con quien establece relaciones formales de trabajo de carácter interno.
Externa con:	- Conocer con que personas, tiene tiene relación formal fuera del centro de trabajo.
Descripción genérica	- Conocer sin entrar en detalles minuciosos las metas generales que se persiguen.
Descripción específica	- Conocer en detalle las metas concretas para las que fue creado el puesto en cuestión.
Autoridad para:	Conocer las decisiones inherentes del puesto en cuestión.
Responsabilida <u>des</u> .	- Conocer las responsabilidades inherentes al puesto.
Requisitos del puesto:	- Determinar la edad, sexo, escolaridad y conocimientos requeridos.

1.3.3 Especificación del Puesto.

En la especificación se determinan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Estos requisitos se conocen con el nombre de factores, que se clasifican básicamente en habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad". Se considera; la adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, exactitud de calculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general, inventiva, precisión.

En la categoría de "esfuerzo", puede enumerarse, atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, visual, tensión nerviosa.

La "responsabilidad", puede referirse a: calidad, cantidad, información confidencial, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajos de otros, seguridad a otros.

Las "condiciones de trabajo", comprende factores como: ambiente circundante; caliente, humedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.; deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.(6)

El tratamiento de estos factores variará de acuerdo - a la organización y del puesto que se trate.

Como ejemplo de la utilidad que ofrecen estas técnicas, se elaboró la descripción y especificación del puesto, pa-

ra el personal de intendencia, cuya carencia había provocado graves conflictos. Caso que se presentará en el capítulo 2, 2a. parte.

1.3.4 Calificación de Méritos.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, permite conocer en el momento necesario a quien debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Contrariamente a lo que sucede con el análisis y valuación de puestos, que describen y miden la unidad impersonal de trabajo.

La calificación de méritos se liga en la forma más directa que sea posible, con los análisis de puestos. Si una organización tiene fijados en los análisis de puestos, tanto las funciones o actividades que debe desempeñar un empleado o trabajador, como los requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto, no es lógico que se le califique sin referencia directa a esas funciones y a esos requisitos. Lo primero que debe resultar de la calificación de méritos es, si el empleado ha cumplido con las obligaciones y requisitos que el análisis de puesto le señala. Por ejemplo, la responsabilidad de maquinaria y equipo, la responsabilidad en supervisión, etc.

El trabajador cuyos méritos son calificados, necesi-

riamente se esmerará porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido y que la organización toma interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor a distinguir al trabajador que realmente trabaja del que solo lo simula, lo que sucede frecuentemente tratándose de organizaciones con personal muy numeroso. La calificación deberá hacerse en base a las categorías establecidas, sean: personal de oficina, supervisores, directivos, técnicos, servicios, etc.(7) Por ejemplo:

CONVERSION DE DATOS ESTADISTICOS EN PUNTOS

Asistencias. Promedio: una falta por bimestre.

A) Ninguna falta en el año	100 puntos
B) Una a dos faltas en un año	de 71 a 90 "
C) Tres a cuatro faltas " "	" 56 a 70 "
D) Cinco a siete faltas " "	" 46 a 55 "
E) Ocho a diez faltas " "	" 31 a 45 "
F) Once a trece faltas " "	" 11 a 30 "
G) Catorce a dieciocho " "	" 1 a 10 "
H) Más de dieciocho " "	0 "

CAPITULO 2

PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 INTRODUCCION.

Dada la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos que desarrolle las funciones que le caracterizan, y considerando que su desempeño había sido únicamente parcial, se propone una reestructuración orgánica que permita cumplir con los objetivos de dicho departamento.

Con la nueva estructura, se pretende: optimizar el rendimiento del personal actual, así como las necesidades futuras que la ESIME demande, en lo concerniente a personal administrativo.

2.2 JUSTIFICACION.

Una Institución de estructura tan compleja como la ESIME, requiere para su operatividad, el uso de sus recursos y la implementación de técnicas administrativas, que le permitan encausarse a la eficacia de sus objetivos. - Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos deberá considerar como responsabilidad:

- Ejecutar actividades de planeación, organización, dirección y control.

- Que el desempeño a realizar sea apoyado en la motivación del personal que integra la organización.
- Organizar el Departamento, para cumplir con los objetivos planeados, definiendo las responsabilidades, funciones y autoridad, que le corresponde a cada individuo.
- Coordinar y dirigir los programas y actividades de las oficinas que integran el Departamento, de acuerdo a sus propios calendarios, de tal forma, que exista apoyo mutuo y afinidad de criterios.
- Controlar las actividades de acuerdo a las metas que se ha fijado cada una de las oficinas mediante reportes periódicos sobre el trabajo ejecutado.
- Evaluar el rendimiento de las acciones ejecutadas y cuando ocurran desviaciones con respecto a lo planeado. Tomar las medidas correctivas necesarias.

2.3 OBJETIVO Y FUNCIONES.

OBJETIVO:

Planear, ejecutar y controlar las actividades de Admisión, Selección, Promoción, Desarrollo y Capacitación del personal que integra a la ESIME, así como establecer una política adecuada para el cumplimiento de sus funciones.

FUNCIONES:

- Planear y coordinar la realización de análisis y evaluación de puestos para formular los catalogos y manuales correspondientes.
- Crear un sistema de información que permita determiner las características del personal existente.
- Dirigir y controlar el cumplimiento de las disposiciones que en materia de contratación, administra—ción y desarrollo de personal deban realizar las dis—tintas unidades administrativas de la ESIME.
- Controlar y coordinar las labores del personal que integra las diferentes oficinas del Departamento.
- Supervisar y evaluar la debida aplicación del sistema escalafonario.
- Otorgar al personal de la ESIME, las prestaciones establecidas por la Ley.
- Difundir el reglamento de las condiciones generales de trabajo.
- Establecer los procedimientos en materia de promo—ción, capacitación y desarrollo.
- Acordar con el sindicato sobre las actividades que así lo requieran.

- Informar y acordar con el Subdirector Administrativo sobre las funciones encomendadas.

2.4 ESTRUCTURA ORGANICA.

1.0 JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

1.1 SUBJEFATURA

1.1.1 ADMISION DE PERSONAL

1.1.2 PROGRAMACION Y EVALUACION

1.1.3 CAPACITACION Y DESARROLLO

1.1.4 CONTROL DE PERSONAL

2.5 ORGANOGRAMAS

ESTRUCTURAL

**JEFATURA DE
REC HUMANOS**

SUBJEFATURA

ADMISION

**PROGRAMACION
Y EVALUACION**

**CAPACITACION
Y DESARROLLO**

**CONTROL
PERSONAL**

FUNCIONAL

JEFATURA

Organizar
Dirigir
Coordinar
Controlar
Actvs. Of.

SUBJEF.

Auxiliar a
Jefatura

ADMISION

Reclutamiento
Selección
Inducción
Integración
Promoción
Transferencia

PROGRAMACION
Y EVALUACION
Asig. Fns.
Calif. méritos.
Compensación
suplementaria.
Inventario RH
Pronóstico RH

CAPACITACION
Y DESARROLLO
Comunicación
Motivación
Desarrollo
Capacitación

CONTROL DE
PERSONAL
Control Nombra
mientos. Archivo
Control asisten
cias. Kárdex.
Competitividad
y prestaciones
Gestión
Nómina
Contratación

2.6 OFICINAS: OBJETIVOS Y FUNCIONES.

2.6.1 OFICINA DE ADMISIONADE PERSONAL.

OBJETIVO:

Planear, ejecutar y controlar las actividades de reclutamiento, selección e inducción para integrar al personal idóneo en los puestos correspondientes.

FUNCIONES:

- Determinar las fuentes de reclutamiento acordes a los puestos requeridos.
- Seleccionar técnicamente a los aspirantes a ocupar las vacantes disponibles.
- Elaborar folletos e instructivos que ayuden al trabajador a identificarse con la organización.
- Proporcionar al trabajador de nuevo ingreso y por escrito los derechos, obligaciones y responsabilidades que se hace acreedor.
- Implementar los mecanismos de promoción sujetos al convenio IPN-SECCION X-ANTE, así como la movilidad interna del personal.

2.6.2 OFICINA DE PROGRAMACION Y EVALUACION.

OBJETIVO:

Elaborar y ejecutar los mecanismos que permitan programar y evaluar el desempeño del personal de acuerdo a las funciones que le han sido asignadas.

FUNCIONES:

- Asignar las funciones que ha de cumplir cada uno de los integrantes de la ESIME a través del análisis de puestos.
- Calificar la forma en que los trabajadores desarrollan su labor.
- Identificar los puestos que ameriten compensación suplementaria para su control e incentivación.
- Elaborar y controlar un sistema de información que permita identificar los recursos humanos con que cuenta la Escuela, y el desempeño de los mismos.
- Planear y organizar al personal tanto interno como al que habrá de incorporarse.

2.6.3 OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

OBJETIVO:

Crear un ambiente de comunicación, motivación e integración; propicio para el desarrollo personal y consecuentemente el de la organización.

FUNCIONES:

- Crear un sistema de comunicación que difunda las actividades del Departamento, a toda la organización.
- Determinar e implementar conjuntamente con la Oficina de Programación y Evaluación, los incentivos y motivaciones necesarias para lograr mayor rendimiento en el trabajo.
- Detectar y programar los requerimientos en materia de Desarrollo y Capacitación que sean indispensables para elevar el desempeño del trabajador.

2.6.4 OFICINA DE CONTROL DE PERSONAL.

OBJETIVO:

Controlar los recursos humanos de que dispone la Escuela y elaborar, tramitar y custodiar los documentos personales de los trabajadores.

FUNCIONES:

- Planear los sistemas para controlar la puntualidad y la asistencia del personal adscrito a la Escuela y aplicar cuando así se requiera las sanciones correspondientes.
- Dictar las medidas necesarias para agilizar los trámites del personal contratado o que requiera de las prestaciones que marca la Ley.
- Controlar las plazas del personal docente, técnico, administrativo y servicios generales de la Escuela y de nuevo ingreso.
- Supervisar el archivo y custodia de los documentos oficiales que forman los expedientes del personal adscrito a la Escuela.
- Controlar las prefecturas y supervisar el funcionamiento de las mismas.
- Vigilar que se cumplan los requisitos establecidos

para los cambios de adscripción del personal -
cuando se requiera.

Y EN GENERAL: TODAS LAS OFICINAS DEBERAN:

- Acordar con el Jefe de Recursos Humanos sobre las actividades y procedimientos a realizar de acuerdo con las políticas generales que marque la Dirección de la Escuela.

- Presentar al Jefe de Recursos Humanos informe de actividades periódicamente según se requiera.

2.7 DESCRIPCION DEL PUESTO.

2.7.1 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Especificación del Puesto.

CUALIDADES INTELECTUALES.

- Aptitudes:

- + Iniciativa: ausencia de rutina; gran previsibilidad del comportamiento humano.
- + Inteligencia: facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos.
- + Juicio Práctico.
- + Espíritu observador.
- + Memoria retentiva de nombres y facciones.

- Conocimientos:

- + Cultura general, equivalente a la de un profesionalista.
- + Experiencia. En trato con el personal en general.
- + Conocimientos elementales de sistemas administrativos.
- + Conocimiento de doctrina social y derecho laboral.
- + Preparación específica sobre administración técnica de personal.
- + Capacidad de análisis psicológico, al menos na-

tural.

CUALIDADES MORALES.

- Sentido de Responsabilidad.
- Laboriosidad. Sentido de la trascendencia de su misión.
- Prudencia y serenidad.
- Cautela, combinada con decisión.
- Rectitud: sinceridad; espíritu de justicia, lealtad.

=

CUALIDADES SOCIALES.

- Don de gentes. Ser accesible; cortesía; amabilidad.
- Habilidad para convencer: orden y claridad al exponer; objetividad al razonar; flexibilidad; paciencia.
- Personalidad: saber hacer valer su puesto.

CUALIDADES FISICAS.

- Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere.
- Edad adecuada: de 25 a 50 años.

FUNCIONES:

- Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los directivos; obtener la aprobación de la Dirección General, y cuidar de que se implanten.

- Vigilar con la ayuda de los jefes de oficina que las políticas y normas de la organización, en materia de personal se lleven a cabo.

- Interpretar las normas y políticas de personal; -- auxiliar a la Dirección General interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.

- Formular un programa sobre los contactos con el sin dicato.

- Informarse e informar a su vez de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.(8)

2.7.2 JEFE DE LA OFICINA DE ADMISION DE PERSONAL.

Grupo:	Profesional.
Rama:	Administrativa.
Puesto:	Jefe de la Oficina de Admisión de Personal.
Jefe Inmediato:	Jefe de Recursos Humanos.
Puestos de sus subordinados:	Auxiliar de Analista , Secretaria.
Coordinación:	
Interna con:	Jefes de Departamentos y Oficinas, y Sindicato.
Externa con:	Dirección de Recursos Humanos.

Descripción Específica.

- Supervisar el trabajo del personal a sus ordenes.
- Redactar y diseñar documentos, folletos de información relacionados con las actividades de la oficina.
- Mantener relación directa con el sindicato, para la selección de los aspirantes.
- Establecer los procedimientos idóneos para agilizar los procesos de promoción, inducción, selec--

ción y acordar con el Jefe de Recursos Humanos sobre los mismos.

- Presentar informes por escrito sobre el avance de estos procesos.

Autoridad: Para dirigir y controlar las actividades a su cargo.

Responsabilidad: Realizar óptimamente las funciones y actividades a su cargo.

Requisitos del Puesto:

Edad: 25 - 40 años

Sexo: M o F

Estado Civil: indistinto

Nacionalidad: mexicana

Escolaridad: pasante de licenciatura
(mínimo)

Conocimientos o

preparación específica: Conocimientos de Administra
ción de Personal.

Experiencia: 6 meses

2.7.3 JEFE DE LA OFICINA DE PROGRAMACION Y EVALUACION.

Grupo: Profesional.
Rama: Administrativa.
Puesto: Jefe de la Oficina de Programación y Evaluación.
Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos.
Puestos de sus subordinados: Análistas, auxiliar de, análista, secretaria.
Coordinación:
Interna con: Oficinas del Departamento y Jefes de otros Departamentos y Oficinas.
Externa con: Dirección de Recursos Humanos.

Descripción Específica.

- Analizar los puestos existentes en la organización para delimitar funciones, actividades, responsabilidades, y relaciones de coordinación.
- Diseñar procedimientos que conlleven a la optimización de recursos humanos.
- Coordinar la obtención de información sobre la situación laboral del personal.
- Supervisar las actividades del personal a su cargo.

- Realizar funciones de planeación, evaluación y control del personal que labora en la Institución.
- Apoyar técnicamente a las oficinas sobre el establecimiento de mecanismos de control y evaluación.
- Preparar y presentar informes por escrito sobre el avance de sus programas.

Requisitos del Puesto:

Edad: 25 -40 años

Sexo: M o F

Estado Civil: indistinto

Nacionalidad: mexicana

Escolaridad: Título de licenciatura en Administración.

Preparación Específica: Conocimientos en sistemas administrativos.

Experiencia: 2 años

2.7.4 JEFE DE LA OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Grupo: Profesional.

Rama: Administrativa.

Puesto: Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Puestos de sus subordinados: Analistas, auxiliar de analista (conocimientos en psicología) y secretaria.

Coordinación:

Interna con: Jefes de oficina y departamentos en general.

Externa con: Dirección de Recursos Humanos.

Descripción Específica.

- Diseño de cuestionarios y aplicación.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Planear, programar, organizar, desarrollar y controlar cursos de capacitación y desarrollo.
- Evaluar actividades de capacitación y desarrollo.
- Determinar los incentivos necesarios para motivar al personal con base a los reglamentos establecidos.

- Establecer mecanismos de comunicación e información para mantener integrada la organización.
- Presentar informes sobre el avance de actividades y programas.

Autoridad: Para controlar y coordinar sus propios programas.

Responsabilidad: Apoyar y contribuir al desarrollo de la organización.

Requisitos del Puesto:

Edad:	25 - 40 años
Sexo:	M o F
Estado Civil:	indistinto
Nacionalidad:	mexicana
Escolaridad:	Título de licenciatura en Psicología o Administración.
Preparación Específica:	Desarrollo Organizacional
Experiencia:	2 años

2.7.5 JEFE DE LA OFICINA DE CONTROL DE PERSONAL.

Grupo: Profesional.

Rama: Administrativa.

Puesto: Jefe de la Oficina de Control de Personal.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos.

Puestos de sus subordinados: Auxiliar de analista, oficial administrativo especializado, secretarias, mensajero, gestor, prefectos.

Coordinación:

Interna con: Oficina de Admisión y Prefectura.

Externa con: Dirección de Recursos Humanos.

Descripción Específica.

- Supervisar y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Diseñar métodos o procedimientos para mejorar y simplificar los trámites administrativos.
- Llevar el control de las plazas docentes y no docentes.
- Rendir informes periódicos al Depto. de R. H.

Autoridad: Para controlar al personal.

Responsabilidad: Vigilar que se realicen las funciones propias de la oficina.

Requisitos del Puesto:

Edad:	25 - 40
Sexo:	Hoo F
Estado Civil:	indistinto
Nacionalidad:	mexicana
Escolaridad:	Pasante de licenciatura (mínimo)
Preparación Específica:	Conocimientos de Administra <u>ción</u> y Derecho Laboral.
Experiencia:	1 año

Se han escrito los objetivos y las funciones de cada una de las oficinas así como los requerimientos del puesto de los jefes que integrarán el Departamento.

Las actividades específicas o manuales de procedimientos, deberán ser elaborados, de acuerdo a la actividad específica que desempeñen cada uno de los subordinados de estas oficinas.

Una vez estructurado el Departamento deberá realizar a todos los niveles el análisis de puestos, a fin de poder determinar las necesidades y exceso de recursos.

Así pues, la definición y asignación de funciones en forma racional y equitativa, vendría a dar un marco de re-

ferencia, que permita a la Administración Central tomar decisiones más óptimas en la signación de recursos.

CONCLUSIONES.

A través del análisis que se ha desarrollado de las Instituciones de Educación Superior, ha podido apreciarse la desestabilización administrativa, que en forma más clara logra observarse en la ESIME, objeto de nuestro estudio, dando como respuesta una relación muy estrecha entre la hipótesis y el resultado. Por tal motivo podemos concluir:

- El desconocimiento de las funciones que debe desempeñar cada trabajador, ha provocado gran descontrol y conflictos en la Escuela. Por lo que es imperativo elaborar el análisis de los puestos existentes, así como los manuales de organización y procedimientos en cada una de las oficinas, a fin de contar con los lineamientos y actividades establecidos por escrito y no determinadas por la tradición (costumbre).
- El desconocimiento de manejo de personal y la falta de aplicación de las Técnicas Administrativas (planeación y control fundamentalmente), ha provocado la desarticulación de oficinas, ya que fijan sus metas y actividades como entidades aisladas.

- Los puestos a nivel de Jefatura (oficinas, departamentos, subdirecciones, dirección) actúan sin planes ni programas, con una tensión constante entre lo urgente y lo importante, dando prioridad siempre a lo urgente.

- Generalmente la relación jefe-subordinado se da con barreras de comunicación. Y la falta de entendimiento o claridad en las actividades a desarrollar provocado frustración y consecuentemente, origina un trabajador apático y a veces conflictivo.

- Las autoridades no pueden exigir reciprocidad en la relación derecho-responsabilidad, porque desconocen las segundas.

- Es primordial entonces, elaborar el análisis de puestos para identificar cada una de las actividades que deberá desempeñar el trabajador y el establecimiento de mecanismos de control con la calificación de méritos que permita valorar justamente el trabajo de cada individuo y con ello, la distinción de un ascenso, reconocimiento de los demás y su propia satisfacción.
 Esto implica una adecuada comunicación entre los elementos de la organización para eliminar barreras y obstáculos en la información.

- Considerando también, la preparación que deberán tener los directivos que manejen personal.

- Sólo resta decir, que se tomó al Departamento de Recursos Humanos, por ser el más complejo e importante, pero este tipo de análisis, deberá hacerse extensivo a los departamentos encargados de los recursos materiales, técnicos y financieros, que sumados al de recursos humanos, van creando la problemática administrativa de la Institución.

NOTAS. SEGUNDA PARTE.

- (1) Niño, Miguel Ángel, Ortega, Florecio y otros. "Educa-
ción Superior, Evaluación y Alternativas". Educa-
ción. Ed. CNTE, México, abr/jun/80, p. 98.
- (2) "Desarrollo de la Capacidad Administrativa". SPP,
México, S/f, p. 6.
- (3) Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administra-
tiva en México. Ed. INAP, 2a. ed., México, 1975,
p. 32.
- (4) Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. Ed. Li-
musa, 5a. ed., México, 1982, p. 13.
- (5) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge.
Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. Ed. Porrúa,
México, 1978, pp. 36, 47, 86.
- (6) Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos, Op. Cit.,
pp. 24-25.
- (7) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal.
Sueldos y Salarios. Ed. Limusa, 8a. ed., México,
1988, pp. 166-183.
- (8) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal.
Relaciones Humanas. Ed. Limusa, 16a., México, 1984,
pp. 73-74.
- (9) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos
Humanos. Ed. Trillas, 13a. ed., México, 1983, pp.
90-91.

BIBLIOGRAFIA

Valadés, Diego. La Universidad Nacional Autónoma de México. Ed. UNAM, México, 1974.

Larroyo, Francisco. Historia Contemporánea de la Educación en México. Ed. Porrúa, 10a. ed., México, 1973.

Pallán Figueroa, Carlos. Bases para la Administración en la Educación Superior en América Latina: El Caso de México. Ed. INAP, México, 1978.

IPN. Secretaría Técnica. Documentos de Planeación IV. México, 1982.

IPN. Ley Orgánica. Legislación Educativa 1. México, 1981.

Boris Yopo. "Educación, Universidad y Desarrollo". Revista de la Educación Superior. Ed. ANUIES, No.3, jul/sep/1974, México.

Bennos Sander. "Función Administrativa en las Instituciones de Educación Superior". Administración de la Educación Superior. Ed. SEP-ANUIES, 2a. ed., México, 1982.

De la Madrid H., Miguel. "Mandato Popular y mi -
Compromiso Constitucional 1983-1988". Plan Nacio-
nal de Desarrollo. SPP, México, 1983.

Gerrillo Valdivia, Manuel y Arrigo Goen, A. "Re-
flecciones sobre algunas Conexiones Estructurales
entre el efecto de las Tecnologías y el Desarrollo
Nacional". Revista ESIME. Talleres Gráficos IPN,
México, 1973.

Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. "Pro-
yectos Institucionales". Plan de Desarrollo del -
IPN. México, 1983.

Mendoza Patiño, Nicandro. "Relaciones Estado-IPN,
en 1956". Crisis y Contradicciones en la Educación
Técnica de México. Ed. Gaceta, México, 1984.

Castro Abitia, Héctor. Proyecto de Organización de
la Operación de las Escuelas del IPN. Atendiendo a
su Población. México, 1977.

Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. "De-
terminación de los Horizontes de Planeación en el
IPN". (Doc. II), México, 1982.

Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. Plan
de Desarrollo del IPN. Volumen II. México, 1983.

Secretaría Técnica. Dirección de Planeación. Plan de Desarrollo del EPN. Volumen III. México, 1983.

Memoria de ESIME, 1981.

Mercedo R., Ernesto. y Martínez O., Efraín. "Planeación de las Actividades en la Sección de Graduados e Investigación de la ESIME". Primer Encuentro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la ESIME. 29 y 30 de Noviembre 1983. Memoria IPN/ESIME.

Bolaños, Victor Hugo. "Grilla de la Buena en el IPN". En: Cuestión. No. 1358, 14/jun/84, México.

Niño, Miguel Angel, y Ortega, Florencio y otros. "Educación Superior, Evaluación y Alternativas". Educación. Ed. CNTE, México, abr/jun/80.

Desarrollo de la Capacidad Administrativa". SPP, México, s/f.

Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Ed. INAP, 2a. ed., México, 1975.

Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. Ed. Limusa, 5a. ed., México, 1982.

Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge. Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. Ed. Porrúa, México, 1988.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Sueldos y Salarios. Ed. Limusa, 8a. ed., México, 1978.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. Ed. Limusa, 6a. ed., México, 1984.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 13a., México, 1983.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Elementos de Administración Moderna. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1975.

Hall H., Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso. Ed. Prentice/Hall Internacional, 2a. ed., 1976.

West Churchman, C. El Enfoque de Sistemas. 5a. ed., Ed. Diana, México, 1978.

Fernandez Arena, Jose A. La Auditoría Administrativa. Ed. Diana, 8a. ed., México, 1981.

Arias Calicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Ed. Trillas, 3a. ed., México, 1978.

Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Textos Universitarios, 6a. ed., México, 1981.

Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación. Editores Mexicanos Unidos, 4a. ed., México, 1980.

Cázares Hernández, Laura, et. al. Técnicas Actuales de Investigación Documental. Ed. Trillas, México, 1980.