

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO



TESIS

La promoción de valores y trabajo en equipo en el Proceso de Gestión de Calidad en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (UNAM).

Que para obtener el título de Licenciado en Administración
Educativa

Presenta:

Carlos Gerardo Pérez Reyes

Director de Tesis: Marcelino Guerra Mendoza

Dedicado a ti mi amada Universidad.

Universidad Pedagógica Nacional

Duele más que mi primer caída,
El llanto es más oscuro,
Me has dado más en la vida,
Un pensamiento profundo.

Para unos fue la nada,
Para otros una casa
Sin embargo no puedo dudar,
Que para mi fue mas que un hogar.

Te amo Universidad,
Pedagógica Nacional
Gracias por darme en la vida,
Alegrías, madurez y libertad.

Libertad para pensar,
Libertad para soñar,
Para formar seres humanos
Humanos de calidad.

Ahora te tengo que dejar,
Y más generaciones vendrán,
Pero nadie te amará como yo,
Por toda la eternidad.

Gracias querida, querida universidad.

Carlos Gerardo Pérez Reyes

Agradecimientos

“Sólo he deseado estudiar para ignorar menos...”

Sor Juana Inés de la Cruz

Gracias a ti Salvador: Por ser mi guía y mi ejemplo, por que el sueño que un día fue tuyo, ahora lo estoy cumpliendo, ahora quiero que comprendas, que todas esas cosas que vemos como adversidades en realidad son estímulos e impulsos para seguir adelante, por que aunque hoy día estemos a distancia el uno del otro, podrás tener la certeza de que seguiré triunfando, y que en cada triunfo estarán tu familia y tu, por que de ahora en adelante serán mas que una motivación.

Te prometo ser completamente responsable conmigo mismo, por que ese es el mejor ejemplo que me haz dado, por que no sólo me enseñaste que eres un hermano, eres un padre, mi mejor amigo y sobre todo el ser que mas amo en el mundo. Gracias Hermano

A ti Madre: Por que aunque tengamos ideologías distintas y hayan pasado muchos años sin comprendernos, hay algo que jamás permitirá que deje de estar agradecido con usted, cada uno de los sacrificios que ha realizado para poder apoyarme día con día a salir adelante y realizarme como persona. Por último quiero que comprendas algo mama, haz educado a unos buenos seres humanos, humildes, sencillos, nobles y bondadosos sacrificando, sudor, lagrimar y sangre, no arrojes eso a la basura, mejor disfruta lo que son ellos, tus hijos, tus hijos que te Aman con toda su alma. Gracias por todo Mama.

A ti Juan: Por cada momento de tu apoyo, por que en verdad tu vida ha sido un buen ejemplo de lucha y éxito, por que reforzaste en mi persona tres valores que considero básicos en un ser humano: Humildad, Generosidad y Perseverancia. Esto es lo más valioso que me haz dado. Gracias Juancho

A ti Anabel: Por darme la oportunidad de vivir muchos años de felicidad a tu lado, realmente me haz dado el amor y el apoyo para seguir adelante, en los momentos en que mas lo necesitaba. Ahora sabes que puedes contar conmigo toda la vida y jamás te dejaré de apoyar. Sólo te pido una cosa, que seas la mejor madre del mundo.

A Cristian, Cintia, Cesar, Eduardo, Luís y Ángel. Mis Niños.

Por que sus almas blancas y sus iluminadas sonrisas son el aire más puro que me ha dado la vida para respirar.

A mis primos Cesar y David

Por cuidarme desde donde estén, haré que valga la pena cada segundo de vida que ya no están aquí, de ahora en adelante quiero vivir con más esfuerzo y dedicación, para lograr ser buen padre, buen hijo y sobre todo buen ser humano, por que se perfectamente que eso hubiesen logrado en sus vidas.

A la vida:

Por enseñarme lo que es el hambre y la abundancia, la tristeza y la felicidad, una lagrima y una risa, la nobleza, la honestidad, la sinceridad, la lealtad, la amistad y el Amor. Por enseñarme que sólo se vive una vez y el principal objetivo de todo ser humano es ser feliz.

A mis Amigos:

Fernando Eslava, Jorge Sánchez, Raúl González, José Pasos, Roberto López, Gabriela Vázquez, Zacnti The González, Erick y Ricardo González, Fernando Sandoval, Sergio Granados, Tsunejiro Yoshikai, Antonio Juárez, Daniel Sandoval, Omar Ramos, Alejandro San Juan, Rosario Mejía, Silvia Basaldua, Rubí, Clara Martínez, Iván Choy, Ricardo Lona, Roberto Albarran, Obed Cruz, Héctor Madera, Miguel Hernández, Arturo Villela, Francisco Blanco, Miguel Portilla, Julio, Víctor Hugo, Eder, Israel, María Félix Chagre, Brenda Zamora, Miriam Rojas, Wendolin, Edna, Ivette, Cintia, Marina, Elizabeth, Lizbeth, Berenice, Laura, Marícruz, Nancy, Adriana Arevalo, Ruth González Verónica, Jenny, Mariana, Midorí, Emperatriz, Candy, Priscila, Karla, Jazmín, Luz, Lucía, Luís, Cintia, Leslie, Jessica, Eleazar, Lulu, Vanesa, Odylon, Alejandro Montenegro, Javier, Cesar, Zenón, Lino, Ángel, Eduardo y David.

Gracias a todos ustedes y aunque tal vez esta lista parezca un poco ostentosa, realmente para trece años de estudios la lista es muy corta. Por que cada uno de ustedes ha sido pieza fundamental en la construcción de este pequeño paso. Estoy seguro que sin su apoyo hubiese sido más difícil conseguirlo ó quizá no lo hubiese logrado. Por que fueron sus consejos, sus acciones, sus palabras, el combustible que mas necesitaba para seguir avanzando, y créanme este pequeño triunfo se los dedico en especial a todos ustedes por darme algo que no se puede comprar a ningún precio. Su amistad. Gracias Los Amo.

A ti mi amada Universidad, por brindarme unos profesores entregados a su vocación y a los cuáles agradezco cada momento de su tiempo que dedicaron a enseñarme y formarme, a tal grado de cambiar mi pensamiento, mis ideas y mi forma de ver la realidad de la vida.

Y especialmente te agradezco a ti Gabriela González, por toda tu dedicación, esfuerzo y apoyo que me has brindado, por recordarme que existe un mundo maravilloso donde podemos saciar nuestra hambre de conocimientos, donde la cultura es el aperitivo, la educación el plato fuerte y el tiempo que compartimos estos ricos platillos con las personas especiales que amamos, es el postre. Gracias, por recordarme que estas personas especiales nos aman y nos quieren, y que su amistad es un gran tesoro que debemos conservar eternamente, ya que de una u otra manera ellos nos han dado elementos necesarios para impulsarnos hacia el éxito, que todavía no lo alcanzamos y eso tu lo sabes, pero el día que llegemos a la cima, puedes estar segura que seré yo quien los busque para llevarlos hasta ahí. Te Quiero Mucho Gaby. Gracias por Todo.

Carlos Gerardo Pérez Reyes

ÍNDICE

| | |
|------------------------------|---|
| Agradecimientos | 4 |
| Introducción | 7 |

Capítulo 1.- La promoción de valores y trabajo en equipo como parte integral de la Administración, los Recursos Humanos y la Gestión.....13

| | |
|---|----|
| 1.1.- Administración..... | 14 |
| 1.1.2.- La Administración Educativa..... | 15 |
| 1.2.- Los Recursos Humanos..... | 19 |
| 1.3.- La Administración de Personal (Recursos Humanos)..... | 21 |
| 1.4.- Gestión..... | 22 |
| 1.4.1.- La Gestión educativa y la Gestión escolar..... | 23 |
| 1.4.2.- La Gestión de Recursos Humanos..... | 25 |
| 1.4.3.- Gestión de la Calidad..... | 28 |
| 1.5.- Relación entre Administración y Gestión..... | 40 |
| 1.6.- Los valores y el trabajo en equipo..... | 42 |

Capítulo 2.- El desarrollo de la Educación Superior en México y el surgimiento y evolución de la Universidad Nacional Autónoma de México.....57

| | |
|---|-----|
| 2.1.- Antecedentes de la Educación Superior en México..... | 58 |
| 2.2.- Antecedentes de la UNAM. (Fundación y desarrollo)..... | 81 |
| 2.3.- Antecedentes de la ENEP Zaragoza UNAM..... | 91 |
| 2.3.1.- La transformación ENEP Zaragoza a FES Zaragoza UNAM..... | 96 |
| 2.4.- Antecedentes de la Unidad de Recursos Humanos en ENEP y FES Zaragoza..... | 101 |

| | |
|---|------------|
| Capitulo 3.- El Sistema de Gestión de la Calidad y su atribución en la obtención de la certificación internacional de estándares de calidad en los sistemas administrativos de la UNAM..... | 102 |
| 3.1.- Bases teóricas para el correcto funcionamiento de una institución de Educación Superior..... | 103 |
| 3.2.- La Organización Internacional de Estandarización..... | 106 |
| 3.3.- El Programa “Sistema de Gestión de la Calidad” de la UNAM..... | 115 |
| 3.4.- El Programa “Sistema de Gestión de la Calidad” de la UNAM aplicado al personal de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza..... | 122 |
| | |
| Capitulo 4.- El programa de promoción de valores y trabajo en equipo como generador de calidad dentro del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM..... | 131 |
| 4.1.- El Programa de promoción de valores y trabajo en equipo..... | 131 |
| 4.2.- Diagnostico previo a la aplicación del programa de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM..... | 158 |
| 4.3.- La aplicación del programa de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM..... | 164 |
| 4.4.- Análisis de los resultados de la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM... | 166 |
| | |
| Conclusiones..... | 175 |
| | |
| Fuentes de Información..... | 178 |
| | |
| Lista de Siglas..... | 186 |

Introducción

El objetivo principal de la presente investigación, es analizar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), sistema que influyo directamente en la obtención de la certificación ISO 9001 en toda su estructura administrativa, y por consiguiente corroborar los efectos de su aplicación dentro de la Unidad de Recursos Humanos (RH) de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FES Zaragoza) perteneciente a dicha institución.

A su vez se implementará un programa de promoción de valores y trabajo en equipo, con el fin de elevar los estándares de calidad dentro de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza.

- La Administración.

La administración es el proceso el cual a través de sus etapas de planeación, organización, supervisión, dirección y control se pretenden alcanzar los objetivos y metas trazadas dentro de una institución, esta afirmación la confirma Romero Betancourt indica que “la administración es realmente una técnica por que ha llegado a ser un conocimiento sistemático, toda vez que la dirección social implica; planeación, organización, integración, ejecución y control. Cada una de estas funciones se encuentra sujeta a principios y normas. Administrar es obtener resultados determinados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas”.¹

A través de los años la Administración se ha ido adecuando a las necesidades que exige la sociedad, parte de ello es su especialización indistintos campos de acción, un ejemplo de ello es la Administración Educativa.

- Administración Educativa.

La administración educativa es descrita por Martha S, Brobelli como “una disciplina de conocimiento social que gestiona los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción del conocimiento”.²

¹ Romero Betancourt *Principios fundamentales de la Administración de Empresas* p. 15

² S, Brobelli Martha, *Nuevos/viejos roles en la gestión educativa: el asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio*, pp. 17-18.

Es así que el objetivo principal de la Administración Educativa es “seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura mediante el análisis de enfoques administrativos”.³

- Administración de Instituciones Educativas.

La aplicación de la administración y sus especializaciones en una institución educativa es importante debido a que su aplicación es indispensable para el desempeño adecuado de sus propias funciones y estas instituciones son necesarias para el desarrollo integral de los seres humanos, debido a que la educación tiene un impacto social donde no sólo se encarga de transmitir conocimientos sino desarrolla habilidades, promoviendo valores éticos y morales en el individuo, adaptándolo a un sistema de relaciones humanas acrecentando su formación cultural, humana, pedagógica y social.

Lo estipulado anteriormente se encuentra establecido en la Ley General de Educación (LGE) en su artículo 92 donde afirma⁴ el Estado tiene la obligación de fomentar, por medio de Universidades o de Instituciones superiores, la educación superior profesional, dicha Ley es reglamentaria de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo tercero establece que “todo individuo tiene derecho a recibir educación de forma laica y gratuita, y en su párrafo V señala que además de impartir la educación preescolar, primaria, secundaria, señalados en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación inicial y la educación superior.”⁵

En el Distrito Federal (DF.) existen diversas escuelas e instituciones de educación superior, entre ellas se encuentra la UNAM, pero ¿cuál ha sido la evolución de esta institución dentro del sistema educativo mexicano? Y ¿cómo se lleva a cabo su administración?

- La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La Universidad es una comunidad integrada por autoridades, investigadores, técnicos, profesores, alumnos, empleados y graduados egresados de ella, que cumple sus funciones a través de Facultades , Escuelas, Centros de extensión universitaria , Colegios

³ Objetivo de la Administración Educativa, redactado por la Coordinación de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco.

⁴ Ley General de Educación. Art. 92 p. 45

de Ciencias y Humanidades, Sistema de Universidad Abierta, institutos y centros de investigación y organismos encargados de los servicios culturales, académicos, asistenciales, jurídicos y de orientación.⁶ Es decir, la UNAM es una institución que imparte educación media superior y superior. Haciendo referencia a la educación superior el Estatuto General de la UNAM indica que:

“La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública organismo descentralizado del Estado dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Para realizar sus fines, la Universidad se inspirará en los principios de libre investigación y libertad de cátedra y acogerá en su seno, con propósitos exclusivos de docencia e investigación, todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social.”⁷

Esta institución tiene sus antecedentes desde la época del virreinato (1521 – 1810), con la creación de la Real Pontificia Universidad fundada por el franciscano Fray Juan de Zumarraga primer obispo de la Nueva España, en el año de 1553 con el fin de crear una universidad donde la población adquiriera las herramientas necesarias para el desarrollo económico y social que requería el gobierno virreinal. Al llegar la etapa de independencia de México, la corona española pierde sus derechos y privilegios que tenían en territorio nacional, sin embargo, no es hasta el mandato del Emperador Maximiliano de Hamburgo que se suprime la Real Pontificia Universidad abriendo paso a la conformación de la Universidad de México. Esta institución es erigida como tal en su fundación formal establecida por el profesor Justo Sierra durante los festejos del centenario de la Independencia de México y es hasta el año de 1921 cuando se le otorga su autonomía. En el periodo de 1950 - 1970, al crecer la población considerablemente según fuentes del Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) la cual indica que tuvo una tasa de crecimiento anual durante este período del 6.4% la mas alta en toda la

⁵ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. pp. 8,9

⁶ *UNAM Ley Orgánica de la UNAM* Art. 1º p. 3

⁷ DGAE UNAM, *Estatuto General de la UNAM* Titulo primero artículos 1 y 2 p. 1

historia de la nación.⁸ La UNAM crea en 1951 la Ciudad Universitaria en la zona sur del DF, en el predio de San Ángel, para satisfacer la creciente demanda educativa, pero esto sólo logra abastecer la oferta educativa en el periodo de 1951 a 1970, esto ocasiono que las autoridades universitarias tomaran alternativas para satisfacer la demanda educativa de una manera permanente.

Es entonces cuando en el año de 1971 el consejo universitario y las autoridades toman la decisión de ampliar sus horizontes estableciendo planteles de educación superior en lo que en esos años se determinaba como zonas de alrededores del DF, denominadas Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP), de las cuales se erigieron cuatro planteles: ENEP Iztacala, ENEP Acatlán, ENEP Aragón y ENEP Zaragoza). Estas escuelas, como ya se menciona con anterioridad, se crearon con el objetivo principal de satisfacer la creciente demanda educativa, descuidando el aspecto administrativo, ya que no contaban con las áreas esenciales que cubrieran las propias necesidades de cada plantel.

En el caso específico de la ENEP Zaragoza, es hasta el año de 1991 cuando lleva a cabo una reestructuración administrativa y académica que le permite su evolución en Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, creando a su vez durante dicha reestructuración, una Unidad de Recursos Humanos encargada de todas las acciones pertinentes que tuviesen que ver con la administración y gestión de los recursos humanos.

- La Administración en la FES Zaragoza.

Al realizar un análisis profundo a los planes y programas del SGC de la UNAM, se podrá observar su estructura, su funcionamiento y los resultados al concluir el primer periodo de su aplicación que es de 3 años, y a la vez se corroborara la transformación administrativa de dicha institución, incluyendo los procesos de cambio y desarrollo que ha originado en los sistemas administrativos de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza.

Esto a su vez permitirá ser objetivos con la implementación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, tratando de alcanzar su meta principal, elevar aun más los estándares de calidad en la Gestión dentro de la institución.

⁸ <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=mpob08&c=3185> fecha de consulta 14 de Enero de 2007

- Los Estándares Internacionales de Calidad.

La ISO es una red de los institutos nacionales que determinan los estándares de calidad de 157 países, en base de un miembro por país, con una secretaría central en Ginebra, Suiza, que coordina a todo el sistema. Porque el "International Organization for Standardization" tendría diversas abreviaturas en diversas idiomas ("IOS" en inglés, "OIN" en francés para *la organización internationale de normalisation*), se decidió desde el principio utilizar una palabra derivada de los isos griegos, cuyo significado es "igual". Por lo tanto, sin importar el país, la forma corta del nombre de la organización es siempre ISO (International Organization for Standardization - Organización Internacional para la Estandarización).⁹

Lo descrito anteriormente conlleva a la elaboración de la siguiente hipótesis: la implementación de un programa de promoción de valores y trabajo en equipo, elevará los estándares de calidad dentro de un sistema que ya ha obtenido una certificación internacional de calidad, en una unidad de recursos humanos, perteneciente a una institución de educación superior.

Para su desarrollo la actual investigación se divide en cuatro capítulos:

Capítulo 1.- La promoción de valores y trabajo en equipo dentro de la Administración, los Recursos Humanos y la Gestión.

Capítulo 2.- El desarrollo de la Educación Superior en México y el nacimiento y evolución de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Capítulo 3.- El SGC y su atribución en la obtención de la certificación internacional de estándares de calidad en los sistemas administrativos de la UNAM.

Capítulo 4.- El programa de promoción de valores y trabajo en equipo como generador de calidad dentro del SGC en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM.

En el primer capítulo se explicará lo que es la administración y parte de su estructura, así como la administración educativa que es una especialización de la Administración general, se estudiará el concepto de recursos humanos como componente principal para el desarrollo y ejecución de las etapas administrativas así como la vinculación entre Gestión y Administración, se especificará lo que es la Gestión de Calidad, usando como referencia el modelo Europeo. Por último se definirá el concepto de valores y trabajo en

equipo y cuales son los valores mas adecuados para implementar en el programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

Pasando al segundo capitulo, se estudiará la evolución de la educación superior en México así como la creación de la Universidad Nacional Autónoma de México, su historia, desarrollo y su contexto actual, abriendo paso al estudio sobre la creación de nuevos planteles de Escuelas que a su vez evolucionaron en Facultades de Estudios Superiores, en este caso especifico el de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza y su Unidad de Recursos Humanos.

En el Tercer capitulo una vez comprendido el desarrollo de la educación superior en México, y sus efectos en el nacimiento de nuevas instituciones educativas de dicho nivel, así como el crecimiento de una institución educativa de nivel superior (en particular la UNAM), proseguimos al estudio de cómo buscar la calidad en una institución de educación superior en la actualidad. Se abordará una breve explicación referente a los estándares internacionales de calidad y quien los establece, así como un análisis al programa de Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAM, y su impulso en el alcance de dichos estándares internacionales de calidad en sus procesos administrativos aplicado en todos sus planteles e instituciones, obteniendo su certificación bajo las normas ISO 9000, y en un caso particular sus efectos en su aplicación en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Por último en el Cuarto capitulo se explicara en que consiste el programa de promoción de valores y trabajo en equipo, se elaborara un diagnóstico previ6 del contexto dentro de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza, destacando diversas problemáticas y sus posibles soluciones. Se realizará una explicación de las acciones llevadas a cabo durante la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo y a su vez se describirán los resultados de la ejecución del programa de valores y trabajo en equipo y sus efectos en la promoción de un aumento de la calidad en su Gestión, teniendo como meta posterior la incorporación al Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAM, para poder ser aplicado en sus sistemas administrativos, en todos sus planteles.

⁹ www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html fecha de consulta 14 de Enero de 2007

Capítulo 1

La promoción de valores y trabajo en equipo como parte integral de la Administración, los Recursos Humanos y la Gestión.

La Administración, toda vez que es una práctica humana, sirve para llevar a cabo funciones especiales encargadas de alcanzar objetivos y metas en una institución ó empresa. ¿Pero que se entiende por Administración?

Es una ciencia social compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos que individualmente no es factible lograr.

Su principal importancia radica en que puede ser aplicada en todos los campos sociales que se le requiera.

En la historia y desarrollo de la administración se establecieron ciertas teorías en distintos tiempos, esto dependía principalmente del tiempo y contexto donde se desarrollaron.

La primera es la teoría clásica desarrollada en 1903 por Frederick Taylor que promovió el trabajo en equipo con el fin de lograr una producción amplia y satisfactoria y definir al hombre ideal para cada actividad a desarrollar, tiempo después, en el año de 1909, Henry L Gantt junto con Max Weber establecieron la escuela de la burocracia ó autoridad racional cuyos principios básicos fueron: el establecimiento de reglas y normas, el principio de jerarquía y la promoción del personal con capacidades técnicas. En 1916 les prosigue Henry Fayol con el establecimiento de rangos o jerarquías (División del trabajo), y un mayor establecimiento de disciplina y conducta en el lugar de trabajo, definiendo sí una unidad de mando. Y años después en 1932, llega el período de consolidación donde su principal exponente (Elton Mayo), considera más a los seres humanos, explicando así que si se le procura más a los bienestares del trabajador este rendirá mas en el trabajo y por lo tanto la productividad aumentará considerablemente.

La administración se relaciona con ciencias como la ética, la sociología, la psicología, la economía, la política, la lógica, las matemáticas y la estadística.

En general la Administración es un concepto polisémico, y para corroborar esta afirmación analizaremos algunos conceptos relacionados con esta disciplina como lo son los Recursos Humanos, Gestión, y Trabajo en equipo.

1.1.- Administración

Para entender esta investigación, es indispensable explicar paso por paso cada uno de los conceptos que darán hincapié a una respuesta a las necesidades de la administración y gestión de los procesos educativos para mejorar su calidad. El primero en ser analizado es el concepto administración

Stephen Robbins, y Coulter Mary, conceptualizan la administración, “como al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”.¹⁰

A su vez en otro concepto Harold Koontz la define como:

“el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Esta definición básica necesita ampliarse con los siguientes términos:

- 1.- Como administradores las personas, planean, organizan, integran al personal, dirigen y controlan.
- 2.- La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
- 3.- Es aplicable a todos los administradores en todos los niveles organizacionales.
- 4.- El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
- 5.- La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficiencia y eficacia.”¹¹

George R. Terry y Stephen G. Franklin definen a la Administración como “un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.¹²

¹⁰ P. Stephen, Robbins, Coulter Mary *Administración* p.8

¹¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich *Administración* p.4

¹² George R. Terry, Stephen G. Franklin *Principios de Administración* p. 22

Entonces de acuerdo a los axiomas anteriores podemos definir a la Administración como el proceso donde a través de sus propias etapas como la organización, planeación, dirección, supervisión y control, permite el manejo adecuado de todas las actividades de la institución, persiguiendo el alcance de objetivos y metas, que conlleven al crecimiento personal y colectivo de cada miembro, y de la institución.

A través de los años la Administración ha necesitado especializar su conformación para poder llevar a cabo una especificación mas completa de sus campos de acción. Estas especializaciones se dividen en: Administración de Empresas, Administración Industrial, Administración de Empresas Turísticas, Administración Educativa, etc. Esta última ha mostrado una gran relevancia desde su creación y ha logrado mantenerse firme como una ciencia esencial en el estudio de las necesidades educativas de diversas sociedades a través del mundo y será el tema que abordaremos en el siguiente apartado.

1.1.2 Administración Educativa

Es una disciplina también perteneciente a las ciencias sociales, de acuerdo con Martha S Brovelli, “encargada de gestionar las funciones administrativas de los diversos quehaceres educativos, fundamentalmente en los centros que se encargan de esas tareas como lo son colegios, institutos, universidades, etc.”¹³ Según Luís Arturo Lemus, “esta se desprende de la administración general y sus objetivos son mas específicos, definiéndola concretamente como la parte de la administración general encargada del quehacer educativo”.¹⁴

Su desarrollo de acuerdo con Fernanda Aragón Romero, señala que “conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director”.¹⁵

Es decir, desarrollar una planeación que permita el trabajo colegiado entre los integrantes de los espacios educativos para fijar metas y planear estrategias que sean coordinadas por los diversos directivos y que planteen roles y actividades específicas que sean asumidas por los participantes.

¹³ Martha S. Brovelli. *Nuevos/viejos roles...* op.cit., pp. 17-18.

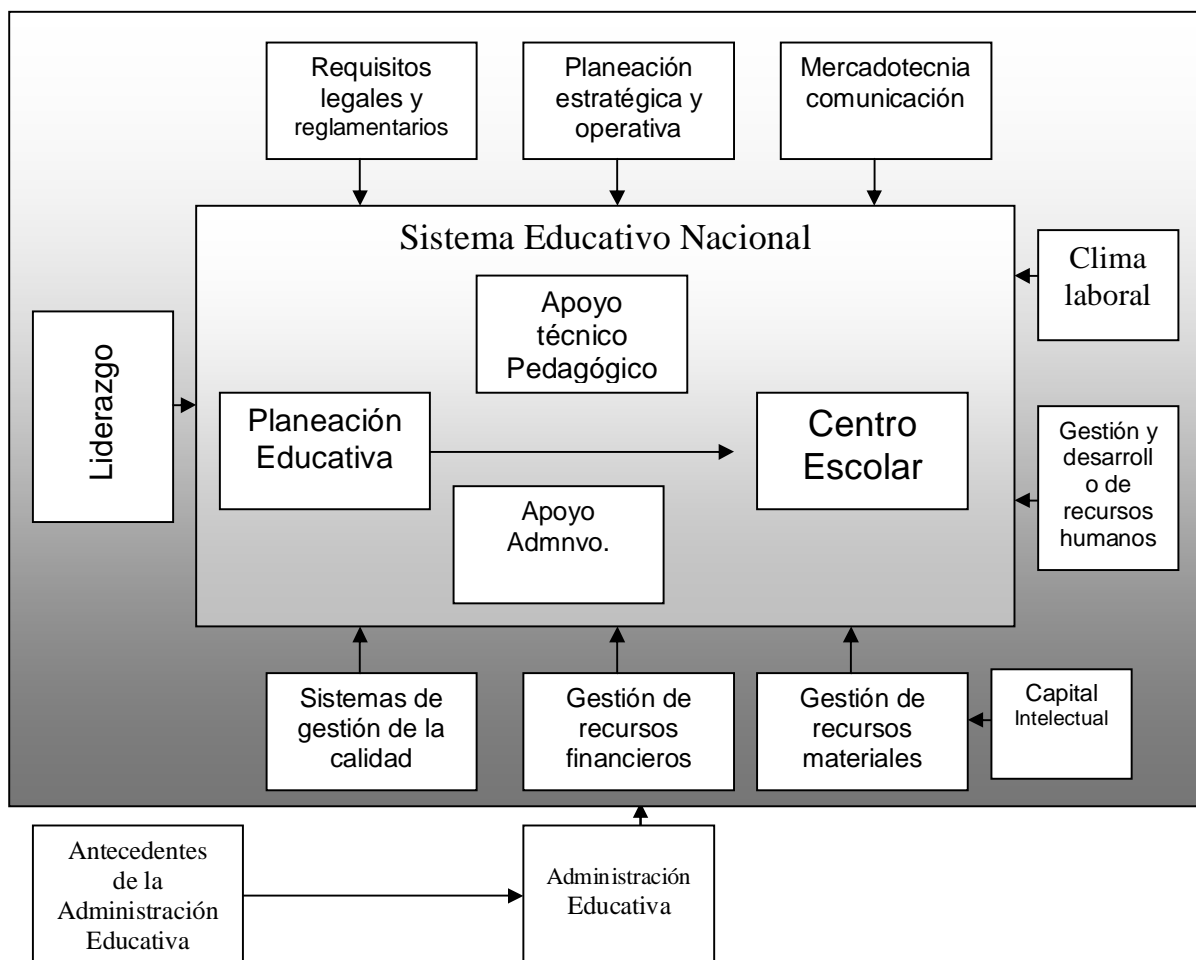
¹⁴ Lemus Luís Arturo, *Administración, dirección y supervisión de escuelas* p.25

¹⁵ Aragón Romero Fernanda, *Revista Visión Educativa Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora.* p.2

Dada la polisemia del concepto, podemos también decir que la Administración Educativa es el proceso de organización, planeación, dirección y control de los servicios educativos ofrecidos por diversas instituciones, ya sean públicas ó privadas.

Considerando que el Sistema Educativo Nacional (SEN), al menos en su estructura ha tenido modificaciones a lo largo de la historia, es posible afirmar que también se han transformado las formas de hacer gestión en el, por lo mismo pareciera que la administración en el campo educativo se ha ido adecuando a los cambios en diferentes currículos, desde esta perspectiva podemos observar al campo de acción de la administración educativa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Elementos del campo de acción de la Administración Educativa



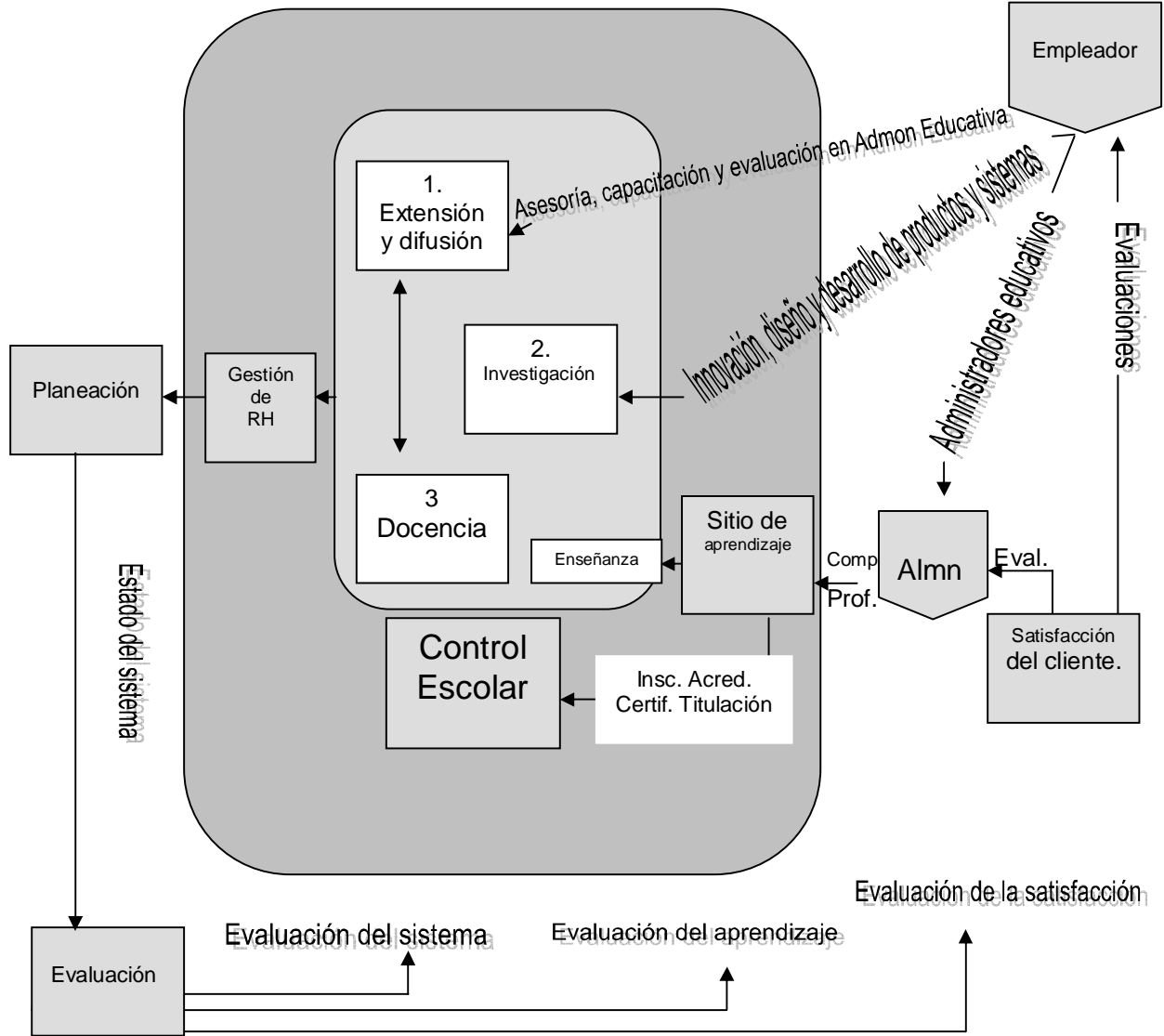
Como se puede observar en el cuadro 1, el tipo de administración, su existencia y calidad dependen de los servicios ofrecidos por el SEN. Por lo tanto resulta indispensable para la existencia de esta disciplina en el campo educativo, toda vez que la integran las funciones propias de liderazgo, gestión de calidad, gestión de recursos humanos, recursos materiales y financieros; así como su responsabilidad en una planeación estratégica que haga cumplir los objetivos y metas de cada institución educativa, con la finalidad de elevar la calidad y que esta cumpla con todos los parámetros y requisitos de legalidad requeridos.

Por lo mismo el principal objetivo de la Administración Educativa es que sea codependiente de un sistema educativo de calidad.

En el cuadro 2 se explica brevemente que una parte del sistema del programa de Administración Educativa, depende directamente de la contratación del personal adecuado que cumpla con las funciones requeridas para llevar a cabo una planeación estratégica. Pero no sólo depende del personal a contratar, sino también es indispensable la capacitación del individuo que se encargara del proceso de contratación, ya que es el principal evaluador de las capacidades de cada solicitante, debido a que finalmente cada elección que realice el empleador afectara directamente a todo el sistema y estructura de la institución educativa donde labora. Tiene que desarrollar la capacidad para visualizar que el nuevo personal sea innovador, dinámico, responsable y capaz de desarrollarse en todas las áreas donde sea requerido (Docencia, Investigación, Difusión y Administración), con el fin de lograr una satisfacción total al alcanzar los objetivos y metas establecidos.¹⁶

Es importante resaltar la importancia de estos cuadros a la investigación, con la finalidad de comprender el campo de acción donde un Administrador Educativo puede desarrollar una gestión que cuente con los elementos necesarios para desplegar una labor eficiente dentro del centro laboral y así alcanzar las metas establecidas por la institución.

Cuadro 2
Sistema del Programa de Administración Educativa



Los cuadros anteriores fueron presentados por Edgar Chavarria Solano durante el Simposio Interinstitucional sobre Legislación Educativa, llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos en el 2002, teniendo como sede principal la Universidad de Costa Rica.

¹⁶Simposio Interinstitucional sobre legislación educativa, llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos, San José, Costa Rica, 2000

Una vez analizados los recursos con los que la Administración ejecuta sus funciones, se ha concebido que los recursos humanos son un componente esencial en el desarrollo de la Administración y sus especializaciones. En este punto, hablaremos de las funciones de los Recursos Humanos (RH), y a su vez aparte de describir su concepto, se resaltará la importancia de estos por encima los otros tipos de recursos (materiales y financieros), para que el proceso educativo se lleve a cabo con la mayor eficiencia y calidad posible.

1.2.- Los Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato afirma que “los Recursos Humanos son las personas que participan en las organizaciones en las cuales desempeñan determinados roles”.¹⁷

Así como Fernando Arias en su obra *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, señala que:

“Antes de entrar de lleno a un tratamiento de la administración del alto desempeño humano en las empresas y las organizaciones de todo tipo (escuelas, hospitales, organismos no gubernamentales, etc.), es necesario un análisis previo del significado del término “recursos ó facultades humanas”.

La Real Academia Española enlista las siguientes acepciones: Facultad, Aptitud potencia física o moral, poder, derecho para hacer una cosa, licencia ó permiso.

Recursos. Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad sirve para conseguir lo que se pretende// Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. En pocas palabras, cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades.¹⁸

En el campo educativo, su principal contexto de acción son las unidades y departamentos asignados especialmente.

La Unidad de Recursos Humanos es un área al servicio de la institución que se encarga principalmente del reclutamiento, selección, actualización, dirección y supervisión del personal que labora en la institución educativa y que a su vez ofrece un servicio en general a la población escolar.

¹⁷ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* p.2

¹⁸ Arias Galicia L. Fernando, Víctor Heredia E, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño* p.18

A continuación se destaca la importancia de los recursos humanos en tres distintos centros de enseñanza a nivel mundial.

Tomando como referencia en el primer caso, un documental de National Geographic, en su título, África, sus culturas y etnias, la principal explicación es como impartir educación en diversas comunidades marginadas, que han logrado adaptar nuevos modelos de aprendizaje, esto ocasionado, por el corto avance que ha tenido el continente en materia de desarrollo, en este caso educativo.

Al adoptar los nuevos contenidos, como las matemáticas y la lectoescritura, estas civilizaciones carecen de materiales adecuados para la enseñanza, haciendo esenciales dos recursos para su desarrollo: una persona que transmita el conocimiento, y una vara donde pueden escribir en la tierra y enseñar lo que es una letra, como se lee y la realización de conteos numéricos.

Por otro lado, es posible enunciar como ejemplo un caso en la sierra sur de Chiapas, en la entidad "La Garrucha"; donde se cuenta con una escuela cuyas bancas son tabloncitos apostados sobre unas cuantas rocas, un techo hecho de paja de los árboles de la zona, y un pizarrón de cartón, en este se escribe con tizas donadas por distintas personas en sus mayoría visitantes extranjeros. Este caso es similar al primero, aún con los escasos recursos el profesor de la comunidad es el principal encargado de transmitir los conocimientos y administrar los recursos necesarios para la enseñanza.

En un tercer caso en una telesecundaria en el Distrito Federal, se cuenta con instalaciones, mobiliarios, materiales de trabajo y cada aula tiene una televisión donde se les asigna ver un video ilustrativo de ciertos temas, pero sin embargo, si no hay un profesor que describa lo que se está mostrando en los videos o que aclare las dudas de lo que se trata de enseñar, ó que lleve un control del cuidado, la secuencia y actualización del material de trabajo, ¿donde queda la calidad en los servicios educativos?. ¿De que sirven los recursos materiales y financieros si no hay alguien que los administre?

En los dos primeros casos anteriores se trata de destacar tres puntos principales:

- No se cuenta con un financiamiento correcto, y los profesores carecen de los salarios adecuados que satisfagan sus necesidades básicas por sus servicios administrativos y de enseñanza.
- No se cuenta con recursos materiales suficientes y recursos humanos que sepan administrar los materiales para beneficio de la educación.
- En caso de que tengan estos recursos, son inoperantes si no existe el personal capacitado para transmitir los conocimientos ó que se haga cargo de la gestión de dichos recursos.

He aquí la importancia de los Recursos Humanos, que estos controlan a otros tipos de recursos para ofrecer los servicios educativos.

En síntesis, los recursos humanos se encargan de planear estratégicamente el funcionamiento de una organización, analizando todas sus necesidades, llevando a cabo acciones como: el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo individual de cada empleado, la administración de salarios, el control de prestaciones y servicios, la contratación y asignación de puestos, la promoción de trabajo en equipo, el desarrollo de motivación, la evaluación del desempeño de todo el personal y la dirección de todas estas actividades con un fin común, el alcance de las metas y los objetivos trazados para llegar a la mas alta calidad en los servicios educativos y sus procesos de acción.

Una vez analizados estos conceptos es indispensable entender el concepto de ambos elementos conjugados en uno sólo como lo es el concepto de Administración de Personal.

1.3.- Administración de personal.

Fernando Arias afirma que: “la Administración de Recursos Humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano”.¹⁹ Por su parte Clarence Scheps, señala que; “la Administración de Personal es un enfoque sistemático del reclutamiento de mano de obra, su utilización y desarrollo”.²⁰

¹⁹ Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, p.23

²⁰ Scheps, Clarence. *Administración de Colegios y Universidades*, p. 99

De lo anterior, podemos precisar que la Administración de Recursos Humanos ó Personal, es la técnica que analiza el comportamiento, el desarrollo y el crecimiento de cada individuo dentro de una institución, para lograr el máximo nivel laboral que incite a la más alta calidad en los servicios ofrecidos por los mismos.

Se ha elaborado el desarrollo de conceptos como Administración, Recursos Humanos y Administración de Recursos Humanos, se ha comprendido que estos conceptos, están vinculados entre si, otro concepto que se relaciona con los conceptos antes mencionados es el concepto Gestión, que analizaremos a continuación.

1.4.- Gestión

La Gestión s un concepto de mucho auge en la actualidad, y es necesario entender su significado y su campo de desarrollo.

Inés Aguerrondo, Directora de la Subsecretaría de Programación y Gestión Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina durante el período 1996 – 2000, señala que: “la Gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo”.²¹ John M Ivancevich explica que “la Gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la Gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso”.²²

Serafín Antúnez denomina a la gestión “como el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo”.²³

Basado en estos conceptos, podemos definir a la Gestión como a las acciones que se llevan a cabo dentro de una institución y a sus maneras y formas en que se realizan, para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

La Gestión tiene distintas especializaciones que se ejecutan dependiendo del contexto donde se desarrollen, entre ellas se encuentran la Gestión Educativa y la Gestión Escolar.

²¹ Aguerrondo Inés, *América Latina y el desafío del tercer milenio Educación de mejor Calidad con menores costos.* p.32

²² Ivancevich John M., Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, *Gestión, Calidad y Competitividad.* p.11

²³ Antúnez Serafín, *Claves para la Organización de Centros Escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma).* p.61

1.4.1.- La Gestión Educativa y la Gestión Escolar

Existe una diferencia entre los conceptos de gestión educativa y gestión escolar, dicha diferencia se estipula en la magnitud del campo de acción de cada uno de estos elementos, así como en la naturaleza de la composición de sus mecanismos de acción.

a) Gestión Educativa.-

Roberto Pascual indica: “el proceso de Gestión educativa es la activación integrada respecto de los programas y los recursos para el logro de objetivos, de un plan a plazo fijo. Comporta las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política, de personal, económicas (de programa y presupuestación) planificación, programación”.²⁴

De acuerdo con Roberto Pascual la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal, y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

Por su parte Samuel Gento Palacios, afirma que: “la Gestión Educativa puede entenderse como las acciones que realizan los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales, se precisa, entonces que teniendo esta responsabilidad los gestores educativos, deben desarrollar diversas acciones donde la principal idea este en mejorar la calidad de los servicios educativos y por consecuente de la misma educación”.²⁵

Es decir, los gestores educativos son los responsables del ámbito educativo territorial y organizacional están en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar - sintetizar; anticipar - proyectar; concertar - asociar; decidir – desarrollar; comunicar - coordinar; liderar – animar y evaluar – re enfocar.

Hay casos en donde se ha llegado a señalar equívocamente, que el proceso de gestión en la educación es similar ó igual al proceso de gestión en una empresa ó industria, como nos señala Musgrove, afirmando “que los centros escolares y las organizaciones industriales, pertenecen a la misma familia y tiene caracteres comunes”²⁶ Es evidente que las instituciones educativas, llevan cierta relación en sus procesos administrativos, con los de una empresa privada ó industria.

En México, actualmente, se ha llevado a cabo un crecimiento y desarrollo de la fuerza de las instituciones educativas privadas, perciben una mayor igualdad a los sistemas

²⁴ Pascual, Roberto, *La gestión educativa ente la innovación y el cambio*, p.73

²⁵ Gento Palacios Samuel, *Participación en la gestión educativa*, p. 12

²⁶ Poster, Cyril. *Dirección y Gestión de Centros Educativos* p. 9

utilizados por diversas industrias, que perciben en su esencia máxima, el alcance de grandes estándares de calidad en sus servicios ó producto lo cual acarrearía un mayor ingreso ó beneficio económico, sin embargo la Gestión de instituciones educativas públicas, también tiene la oportunidad de acarrear grandes beneficios de todo tipo (económico, institucional y social).

b) Gestión Escolar.-

Retomando a Serafín Antúnez, se refiere a la Gestión Escolar como: “el conjunto de actuaciones que sobrepasan el ámbito de la simple administración material del centro, donde implican participaciones de parte de todos los miembros de la organización, en función de sus capacidades y competencias, en grados diferentes, y donde la gestión más eficaz será aquella que defina sus propios objetivos, y sea diseñada a la medida del desarrollo de su tarea”.²⁷ Es decir, no tiene limitantes dentro del contexto escolar donde se desarrolla, ya que cada empleado debe saber las acciones básicas para el desarrollo de cada tarea a llevarse a cabo, dentro y fuera del plantel.

Mercedes Torres Estrella señala que “es la categoría de la razón lógica a partir de la que se puede analizar la actuación integrada con arreglo a los programas, recursos e intencionalidades para el logro de objetivos en un plazo de tiempo predeterminado, denota y connota los múltiples procesos que tienen lugar al interior de la institución educativa”.²⁸

De acuerdo a las referencias anteriores se define a la Gestión Escolar como al conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro del proceso educativo de un plantel escolar, cuya finalidad principal es alcanzar los objetivos y las metas previamente definidas para alcanzar servicios educativos de alta calidad, haciendo uso de los recursos humanos, materiales y financieros mediante su correcta utilización.

Por lo tanto, la diferencia entre Gestión Educativa y Gestión Escolar, radica en la magnitud del campo de acción de cada uno de estos conceptos, es decir la Gestión Educativa se encarga de la Acción de todos los elementos del proceso Administrativo en el ámbito educativo, ya sea Internacional, Nacional, Estatal ó Regional, mientras que el

²⁷ Serafín Antúnez. *Claves para la....Op.cit.*, pp. 61- 62

²⁸ Torres Estrella Mercedes, *La Gestión Educativa.* p. 17

campo de acción de la Gestión Escolar, se limita al plantel ó institución donde son efectuadas las actividades administrativas y escolares.

Bien, pero ¿como se lleva a cabo la Gestión de los Recursos Humanos dentro de los campos de Gestión Educativa y Gestión Escolar? ¿Existe alguna variabilidad?, Si bien las acciones laborales dependen del entorno donde se ejecuten, no es lo mismo como lleve a cabo sus tareas un individuo que trabaje cerca de un desierto ó en una selva, que uno que labore en una ciudad ó costa, esto debido al contexto en general que rodee al individuo, pero ¿por que influye esto con su formas de acción al momento de trabajar?

Para comprender el término de Gestión de Recursos Humanos, lo analizaremos a continuación.

1.4.2.- La Gestión de Recursos Humanos

Byars Lloyd L y Leslie W. Rue, afirman que “la gestión de recursos humanos es una actividad compartida que se inscribe en el marco de la política general de la organización. Ya que afecta a todos los asalariados, sería conveniente que estos participaran en su concepción y realización”.²⁹ Es decir, las funciones de la gestión de los recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de una organización.

Bayón Mariné Fernando e Isa García, Isabel, indican que “la Gestión de Recursos Humanos es la ciencia que tiene por objeto el trabajo por cuenta ajena y su presupuesto previo. Por esta razón la Gestión de Recursos Humanos comienza en el momento en que se consolida la situación de dependencia económica y no existiría si no se diera esta situación de subordinación”.³⁰ En las pequeñas organizaciones la mayoría de las funciones de recursos humanos son desempeñadas por el titular o por los directores de producción. En las grandes empresas, suelen confiarse a un departamento de recursos humanos o de personal este departamento cuenta normalmente con uno ó más especialistas que han recibido formación en diversas áreas de gestión.

²⁹ Lloyd L. Byars, W. Rue Leslie, *Gestión de Recursos Humanos*. p.6

³⁰ Bayón Mariné Fernando, Isa García Isabel, *Gestión de Recursos Humanos* p.28

La función primaria del departamento de recursos humanos es servir de apoyo a los directores de producción en todas las materias relativas a los recursos humanos.

En el proceso de maduración personal y de desarrollo grupal traen como consecuencia en todas las áreas de actividad humana y especialmente en la educación en las universidades públicas, una necesidad institucional de lograr formar equipos de trabajo que en la actualidad si bien no reducen la carga de trabajo, logran que las acciones sean más prácticas y rápidas en realizar.

En otro ejemplo citado por Cyril Poster que refuerza lo descrito en la comparación de la gestión industrial - educativa donde interviene la gestión de recursos humanos en ambos sectores es:

“existen varios riesgos en la aplicación absoluta de las teorías y técnicas de la gestión empresarial a la educación. Hay pruebas de este riesgo en la proliferación de cursos para educadores organizados por las facultades y escuelas técnicas de ciencias empresariales. El mismo lenguaje empleado es una señal suficiente de que la organización educativa esta siendo contemplada desde el exterior. El programa de uno de esos cursos sobre la organización de grandes centros escolares tiene una sección llamada <<utilización eficaz de los recursos humanos>>, subdividida del siguiente modo:

- a) La planificación de los recursos humanos.
- b) Análisis de puestos de trabajo, su descripción y especificaciones humanas exigidas.
- c) Reclutamiento y selección de personal
- d) Métodos de formación y entrenamiento personal.
- e) Técnicas de evaluación de personal.

Los principios teóricos de la organización empresarial pueden ser valiosos para la educación con tal que antes de aplicarse hayan sido correctamente asimilados”³¹.

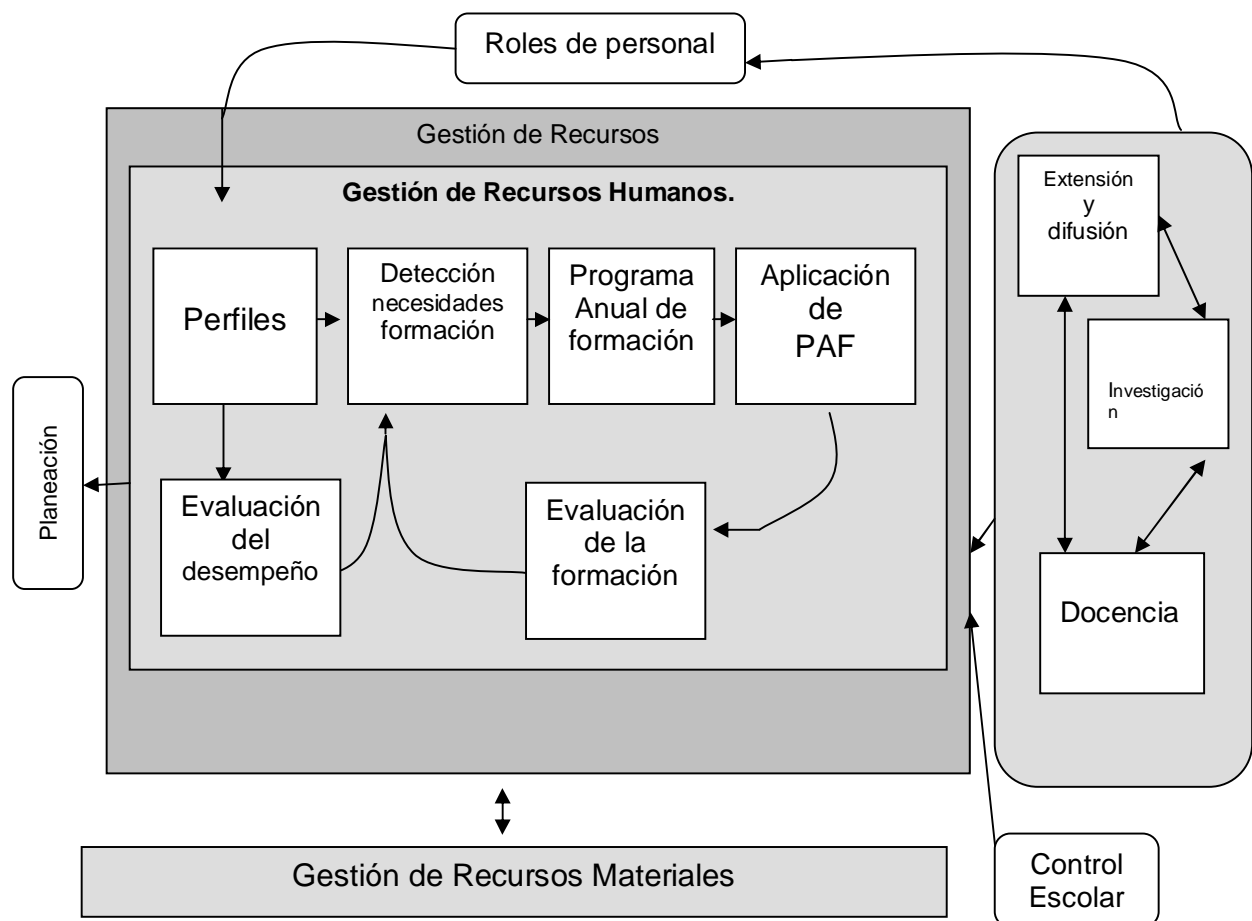
Esto quiere decir que los recursos humanos en el sector industrial y el educativo deben de ser analizados en conjunción con sus formas de acción, que los conduzcan a ambas instancias a sus distintas metas sobre el manejo de personal, pero, diferenciar aspectos

como lo son no manejar a los alumnos como un producto, y no manejar a los empleados del área de Recursos Humanos como maquinas empaquetadoras ó ensambladoras, por que el factor humano y más en el sector educativo debe resaltar por sobre todo, por ser el principal conductor del servicio y sus resultados.

Los servicios educativos, son una parte fundamental en el funcionamiento de una organización educativa. En diversos casos estos servicios pueden elevar la calidad de la educación impartida en diversas instituciones.

Cuadro 3

Gestión de Recursos Humanos en el programa de Administración Educativa



En el cuadro 3, citado durante el Simposio Interinstitucional sobre legislación educativa, llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos el cual establece el pleno

³¹Cyril Poster. *Dirección y Gestión... Op.cit.*, pp. 9, 10.

funcionamiento de los recursos humanos en una entidad educativa³² se puede observar la forma en que se debe llevar a cabo la gestión de recursos humanos dentro de un programa de administración educativa acoplado a un sistema educativo con sus adaptaciones al contexto donde se desarrolle.

Se menciona con anterioridad que al contratarse cierto personal en una institución educativa este tiene que ser adaptativo y capaz de alcanzar las metas propuestas teniendo la habilidad para desenvolverse en todas las áreas donde la administración de la educación sea requerida.³³

A su vez tiene que contar con un perfil de estudios adecuados ó con una especialización, que le permita tener una formación adecuada, para detectar las necesidades de la entidad educativa donde se presten los servicios y se verifique su conformación y desarrollo evaluando su desempeño para confirmar si es apto o no dentro del sistema laboral indicado.

1.4.3.- Gestión de la Calidad.

Se ha proporcionado anteriormente algunas explicaciones de lo que es la gestión y algunos de sus campos de acción, para ello, la gestión debe tener un nivel de calidad que pueda examinar a la misma calidad y darle y darse un formato de funcionamiento eficaz y eficiente. Por lo mismo, analizaremos brevemente el concepto de calidad.

Francisco López Rupérez nos indica que “La Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes”.³⁴ Es decir, si un consumidor de cierto bien ó servicio, queda totalmente satisfecho con el bien ó producto recibido, quiere decir que estos fueron proporcionados con la más alta calidad posible.

Evaristo Martín Fernández la describe como: “las habilidades y conocimientos para impulsar y liderar proyectos de calidad, así como la aplicación de herramientas de calidad”.³⁵

Por lo anterior se entiende que la calidad es el beneficio ó la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto ó servicio.

³² Simposio Interinstitucional sobre legislación educativa, Organización de Estados Iberoamericanos.

³³ Cfr. *Ídem*. p.14

³⁴ López Rupérez, Francisco. *La Gestión de Calidad en Educación*. p. 43

³⁵ Martín Fernández, Evaristo *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes: un manual para gestionar cualquier tipo de Organización*. p. 226

Al comprender los conceptos de calidad y gestión, es indispensable comprender su conjunción en un solo concepto denominado Gestión de la Calidad para entender su concepto, sus campos de acción, sus componentes y sus aplicaciones en diversas instituciones a nivel mundial.

María Teresa Lepeley nos indica que “la Gestión de la Calidad, es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien, pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como el liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores ó clientes”.³⁶

Para entender esto analizaremos el concepto de Gestión de la Calidad aplicado por la Unión Europea de Naciones, (UEN) la cual permite establecer normas y parámetros de competitividad, eficacia, eficiencia y de la calidad misma dentro de la producción de bienes y servicios.

Se analiza el concepto Europeo debido a que desde la aplicación de dicho modelo, múltiples empresas e instituciones públicas y privadas que laboran y forman parte del desarrollo económico y social de la UEN, han incrementado considerablemente la calidad dentro de la gestión de sus sistemas, afectando a factores como la cultura básica empresarial e institucional, (la ética, el liderazgo, el trabajo en equipo, y el contexto social donde se encuentran ubicadas dichas empresas e instituciones), por mencionar algunos, es así que tomando como referencia las instituciones públicas y privadas de educación superior en Europa a través de la Asociación Europea de Universidades, se ha aplicado dicho modelo realizando la correspondiente adaptación a cada contexto, que a través de la aplicación de este modelo de Gestión de la Calidad estas instituciones han incrementado su calidad ampliamente, incluso esta asociación ha comenzado a implementar su modelo en Universidades de Brasil, Colombia, Perú y Chile, comenzando recientemente a obtener aumentos en la Calidad en diversas instituciones de nivel superior, en estas naciones.

³⁶ Lepeley María Teresa, *Gestión y Calidad en Educación*. p.6

A) Modelo Europeo de Gestión de Calidad de la EFQM

La aparición de propuestas estructurales entorno a la calidad a suscitado debate, controversias y planteamientos críticos. Analizaremos a continuación el denominado Modelo Europeo, tratando de atisbar, las posibilidades de incardinación en el concepto de respuestas de calidad.

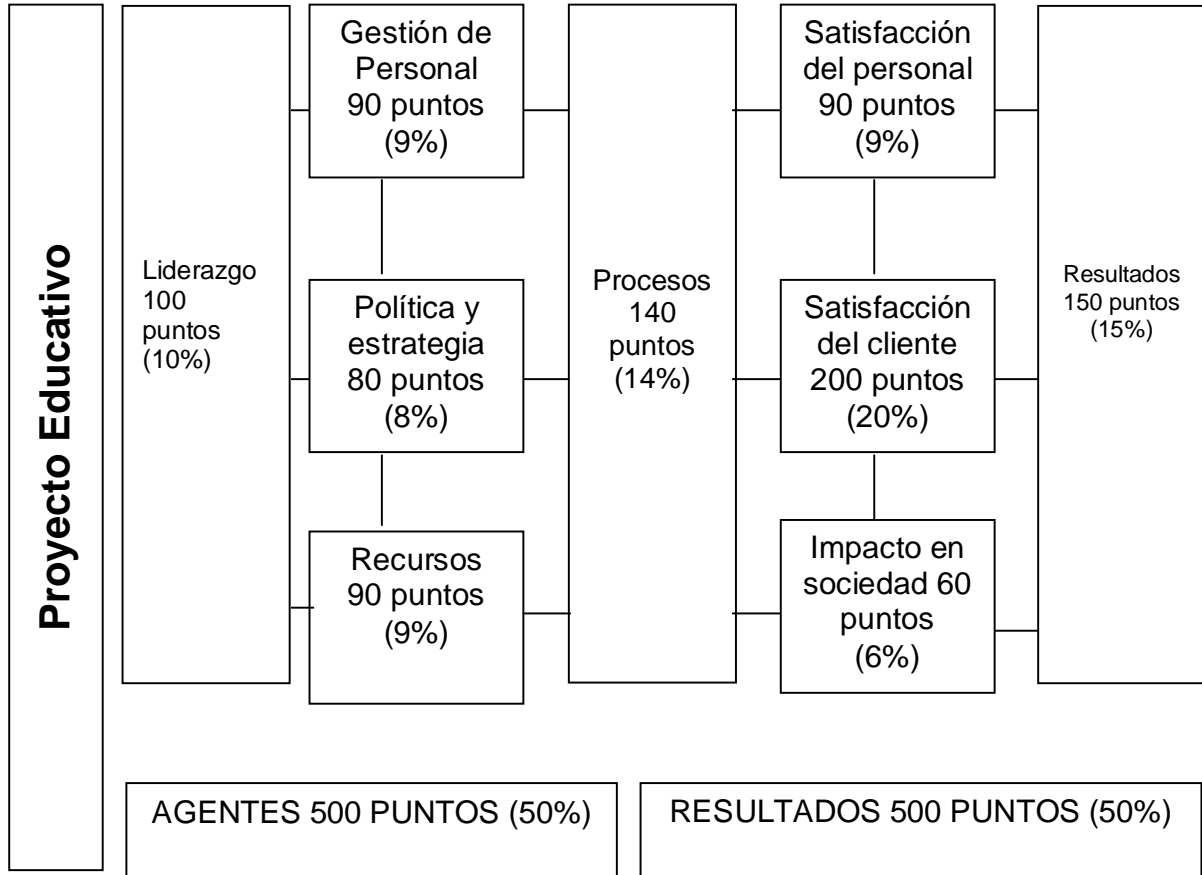
En Europa se ha diseñado el modelo europeo, debido, a la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Dirección de la Calidad) EFQM por sus siglas en Ingles. Sobre la base del modelo cuya naturaleza y estructura, se ha elaborado un sistema de evaluación que permite concurrir al premio Europeo y la medalla Europea a la calidad.

Este modelo es de carácter empírico, es decir, estructurado a partir de las aportaciones de los líderes de las grandes empresas europeas, respondiendo más a su experiencia, que a un modelo teórico. Esta integrado por nueve criterios, estructurado en dos bloques: El de los Agentes o facilitadores cuyo peso total es del 50% de la puntuación global, y el de los resultados, con el otro 50%. Estos criterios han sido adaptados recientemente a la enseñanza privada y pública mediante sendas publicaciones.

| Agentes | Resultados |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Política y Estrategia• Gestión de Personal• Recursos• Procesos | <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del personal• Satisfacción del Cliente• Impacto Social• Resultados |

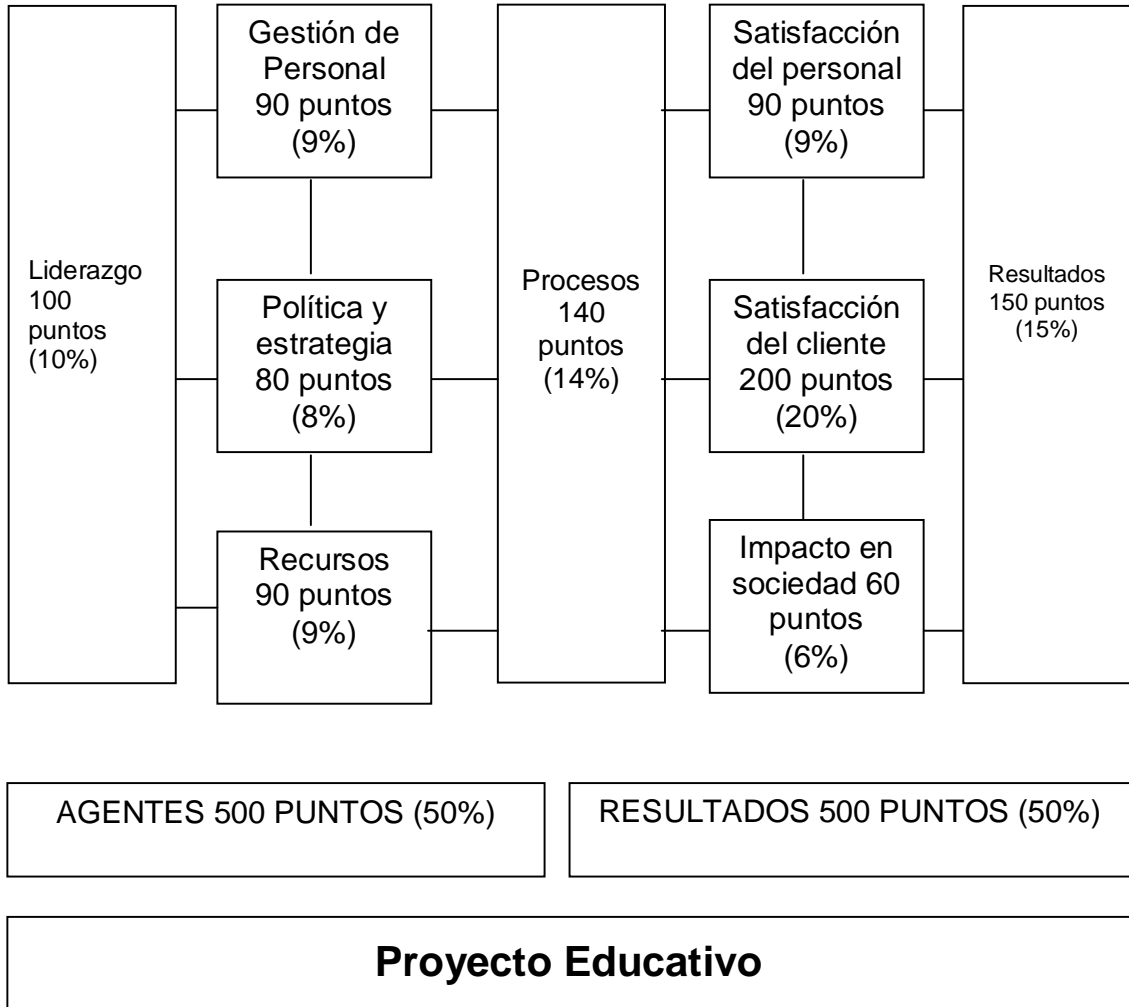
Cuadro 4

Modelo Europeo de Gestión de Calidad (adaptado a la Educación).



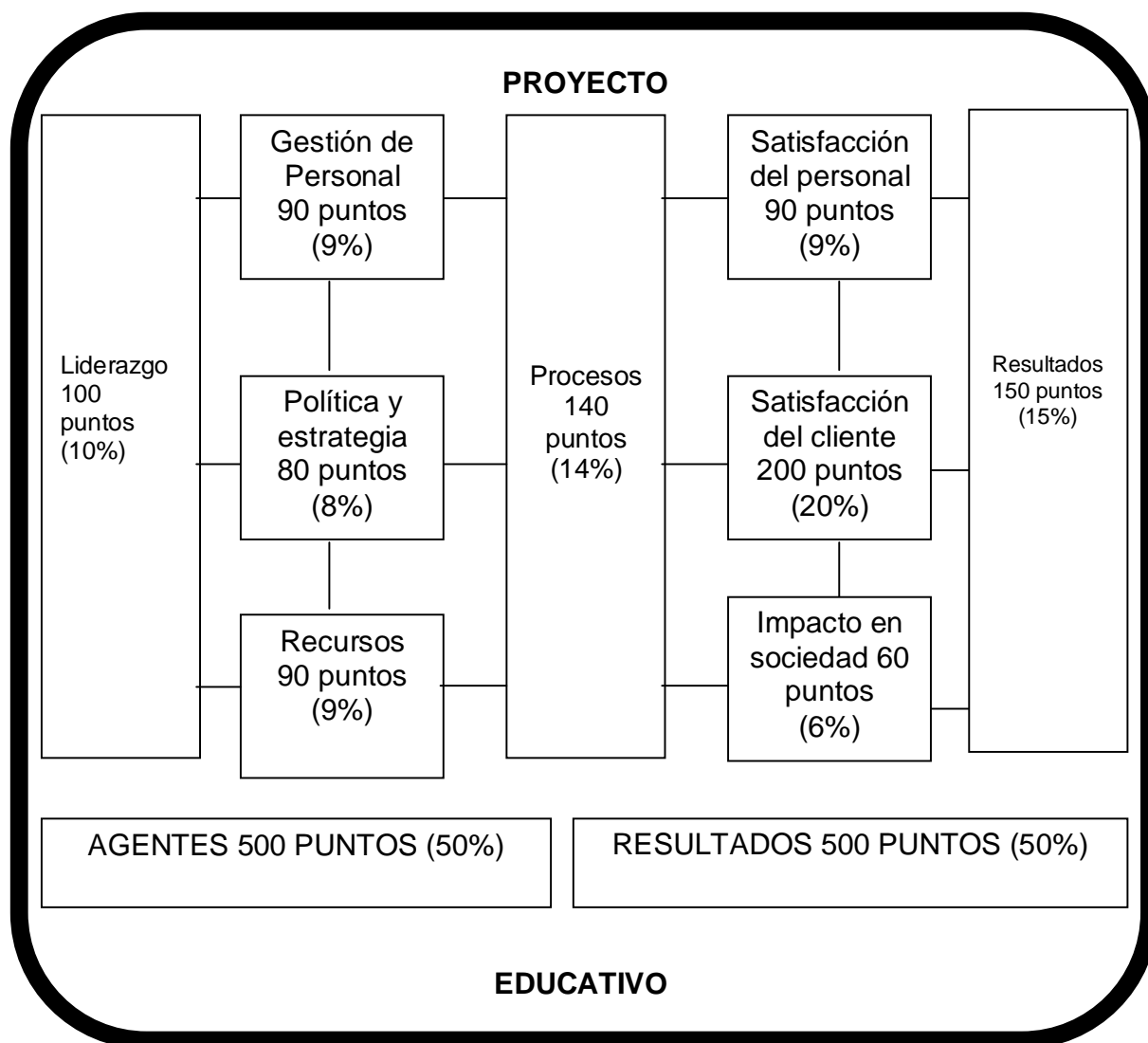
Cuadro 5

Modelo Europeo de Gestión de Calidad (adaptado a la Educación).



Cuadro 6

Modelo Europeo de Gestión de Calidad (adaptado a la Educación).



En los dos primeros cuadros (4 y 5), el proyecto educativo es visto como un componente externo, si bien no está aislado, forma parte del sistema como conjunto ajeno, pero en el tercer cuadro (6) que es el modelo actual, los agentes y los resultados forman parte del proyecto educativo dentro del Modelo Europeo³⁷.

³⁷ Pérez Juste Ramón, F. López Rupérez, *Hacia una Educación de Calidad - Gestión, Instrumentos y Evaluación*. pp.36, 37

Ahora que los Agentes y Resultados están integrados dentro del proyecto educativo, es necesario explicar a que se refieren, cada uno de estos.

La importancia relativa de cada criterio viene fijada por el tanto por ciento que se le asigna ó por los puntos a los que el tanto por ciento equivale. La asignación de puntuación de cada criterio tiene más sentido cuando se trabaja de cara a competir por el premio europeo o cuando se desea constatar que año tras año se ha logrado un progreso en los niveles de calidad; sin embargo, si lo que se busca es una mejora continua es preferible utilizar la auto evaluación para detectar puntos fuertes y débiles en la organización.

AGENTES:

Liderazgo.- Entendido como el comportamiento y la actuación de los dirigentes y los responsables, encaminado a conducir al centro escolar hacia la gestión de calidad. (10%, 100 puntos).

Política y estrategia.- Se refiere a la misión, valores y dirección estratégica, así como al modo en que se implantan los proyectos de la organización (8% 80 puntos).

Gestión del personal.- Centrado en la forma en que la institución utiliza al máximo el potencial de su personal para lograr una mejora continua (9% 90 puntos).

Recursos.- Referido a la gestión uso y conservación de los medios materiales al servicio de las funciones de la organización (9% 90 puntos).

Procesos.- Criterio centrado en la forma en que se identifican, gestionan, revisan y mejoran los procesos de las actividades del centro educativo (14% 140 puntos).

RESULTADOS

Estos se centran en los productos y por consecuencia en los datos económicos, sin embargo la EFQM, amplía el campo de los resultados de calidad haciéndolo extensivo a otros tres criterios.

Satisfacción del personal.- El grado en que se da la adecuada respuesta a las necesidades y expectativas de las personas que laboran en la organización, abarcando campos como el ambiente de trabajo, la formación en ejercicio ó salud, y la seguridad. (9% 90 puntos).

Satisfacción del cliente.- En este se conjuga tanto la percepción manifestada por los clientes externos sobre la organización, productos y relaciones, cuanto las valoraciones que realizan los evaluadores de las medidas destinadas a satisfacer a la clientela.

Aspectos como la garantía, la accesibilidad, el apoyo técnico, el trato recibido en las reclamaciones ó los induces de rechazo. (20% 200 puntos).

Impacto social.- En el que se considera lo que la organización lleva a cabo para dar respuesta a las necesidades y expectativas en la comunidad en que se encuentra enclavada. (6% 60 puntos).

Resultados.- Estos varían según la naturaleza de la organización. En principio se pensó en los resultados económicos, entendidos como rendimiento económico ó financiero de las inversiones. (15% 150 puntos).³⁸

Al obtener resultados positivos en la aplicación de las dos concepciones anteriores, automáticamente crean un impacto social, el cual tiene que ir mas allá de la institución donde se desarrolla, si una persona desarrolla capacidades que faciliten la transmisión de los conocimientos adquiridos en cuanto a materia de calidad y resultados se refiere, es probable que el impacto se desarrolle de manera efectiva.

Estos mismos modelos son citados por Pedro Grima Cintas, resaltando las herramientas que se utilizan para su funcionamiento, así como las bases para obtener el Premio Europeo a la Calidad, patrocinado por la EFQM, la cual tiene una ventaja de no ser una visión personal, sino compartida por un gran número de expertos y organizaciones.

“Los principales resultados que debe de brindar la Gestión de la Calidad, a través de sus procesos son:

- Satisfacción del personal.
- Satisfacción del cliente.
- Impacto social favorable.
- Resultados Económicos.”³⁹

Para entender de otra manera lo que es un proceso de gestión de la calidad dentro de la educación superior tanto en México como en algunos países, hay que agregar el tema de liderazgo, por que el liderazgo como se verifico en los cuadros anteriores, es pieza fundamental dentro de la gestión, sus procesos y las etapas administrativas dentro de una institución educativa.

John Ivancevich dicta que “el liderazgo es una propiedad individual y un proceso. En cuanto a propiedad individual, el liderazgo es una combinación de atributos y capacidades

³⁸ *Ibíd.* pp. 32- 34

personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento. En cuanto el proceso el liderazgo es la capacidad de cada individuo de crear una visión compartida del futuro”.⁴⁰

En cuanto al liderazgo Mercedes Torres Estrella especifica que:

“el Liderazgo es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido por convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida. Ello implica: desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales, buscar un balance entre las necesidades institucionales y personales, armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales e integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad”.⁴¹

Se puede comprender una vez citados los conceptos anteriores, que el liderazgo es la actitud de emprender y ser innovador ante las necesidades y retos que se presentan a través de la gestión de los planes y programas, para facilitar, fortalecer y agilizar el alcance de las metas establecidas, ya sean particular ó grupalmente.

Una vez entendido que el liderazgo es pieza importante en el desarrollo de la calidad en una institución, hay que entender los niveles que puede alcanzar esa Calidad.

B) La Gestión de la Calidad Total (TQM).

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) “es un sistema de gestión en donde el componente principal son las actividades a desarrollar para conseguir la calidad. Es importante mencionar esto, debido a que para alcanzar los máximos niveles de calidad la gestión debe abarcar todos los elementos, planes, componentes, acciones y actividades que conforman a la institución.

Es decir la correcta aplicación de todos estos agentes deben quedar plasmados en la Calidad requerida.

³⁹ Grima Cintas, Pedro. *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. pp. 13, 14

⁴⁰ Ivancevich Jhon M, Lorenzi, Peter, *Gestión, Calidad y Competitividad*. p. 473

⁴¹ Torres Estrella, Mercedes, *Dirección y liderazgo en América: La nueva escuela II*. p. 61

En resumen el TQM es una manera de funcionar, básica para el desarrollo de la calidad".⁴²

Este sistema es utilizado por una gran cantidad de empresas e instituciones públicas y privadas en Europa entre ellas la Asociación Universitaria Europea, pero ¿con que finalidad utiliza sistemas de Gestión de Calidad? ¿Que acciones ha llevado acabo en los últimos años para mejorar las instituciones de educación superior?

André Surzok, en su artículo denominado <<Actividades de la EUA en el área de Calidad>>, indica lo siguiente:

La Asociación Universitaria Europea (EUA por sus siglas en inglés), representa a más de 700 universidades en 45 países europeos y a 34 conferencias de rectores nacionales: su misión es promover, mediante el desarrollo de políticas y proyectos, las fortalezas y la calidad de las universidades en Europa. Las dos áreas prioritarias actuales son la política de investigación y la garantía de la calidad educativa. En el área de garantía de la calidad la EUA ofrece varios servicios a sus miembros, que se describen a continuación:

- El programa de evaluación institucional.

El Programa de Evaluación Institucional (IEP) comenzó hace 12 años, cuando existían pocas agencias de evaluación ó de acreditación de la calidad en Europa. La EUA ha evaluado hasta ahora unas 150 universidades en 36 países, incluyendo Brasil, Chile, Perú y este año Colombia. Cuando se creó en 1994, el objetivo principal del programa era ayudar a los miembros a prepararse para superar procedimientos de evaluación externa. Hoy en día, existen agencias nacionales, en casi todos los países europeos. Aún así el programa de evaluación institucional, tiene una alta demanda: en 2005 – 2006, participan en el programa 26 universidades, que incluyen dos evaluaciones nacionales (Portugal y la República Eslovaca).

- Cultura de la Calidad

El proyecto "Cultura de la Calidad" es parte de la respuesta que la EUA ideó con el fin ayudar a las universidades a aumentar su capacidad de asumir responsabilidades y afrontar las crecientes demandas de proporcionar más y mejores resultados aun con menos recursos.

⁴² Pedro Grima. *Técnicas para...Op .cit.*, p.9

El título de este proyecto - Cultura de Calidad – no se escogió al azar. Es frecuente, cuando se habla de Calidad, pensar en términos típicos de gestión, tales como control de calidad, mecanismos de calidad, gestión de la calidad, etcétera. Estos conceptos sin embargo, tienen un sentido burocrático, poco adecuado en un contexto académico. Por definición, los académicos, son profesionales altamente comprometidos con la excelencia, a quienes no les gusta sentirse gestionados.

Así, el termino “cultura” se eligió para denotar la calidad como valor compartido, como una responsabilidad colectiva que incluye a académicos, estudiantes y personal administrativo. La expresión “Cultura de la Calidad” se refiere a la necesidad de impregnar a la institución de este concepto, para desarrollar un fuerte marco de compromiso constructivo, para mejorar los valores, actitudes y comportamientos. Se refiere también a la importancia que juega el equipo rectoral, en la creación de las condiciones apropiadas para que toda la comunidad universitaria adopte las normas de calidad y contribuya a desarrollar el perfil y los objetivos institucionales, las estrategias planeadas y las actuaciones definidas para alcanzarlos.⁴³

Es importante comprender de una forma ejemplar, el modelo Europeo de Gestión de la Calidad, aunque esto no quiere decir que pueda ser aplicable a todos los contextos de las distintas instituciones de educación superior en México, es decir, el modelo educativo Europeo a alcanzado altos niveles de calidad en sus procesos de acción, pero la mayor relevancia es que se ha ido adecuando al contexto donde se desarrolla, por ejemplo: en las universidades europeas, al aplicarse una evaluación estas cuentan con un sistema general y uno particular, ya que los estándares de calidad exigen que los trabajos dentro de la institución se dividan en ciclos de dos ó tres turnos para evaluar periódicamente el desempeño laboral, pero cada institución maneja sus propios turnos debido a factores como situación geográfica, clima, acceso a medios de transporte, y demás, y esto afecta directamente al desempeño dentro del plantel pero no a los resultados de su ejecución.

⁴³ Surzok, Andréé. *Trasatlántica de Educación, Calidad y Evaluación*, Octubre 2006 Año 1 Vol. 1 España. p. 79, 80

En México se puede seguir este modelo a través de los estándares internacionales de calidad, pero adecuando las evaluaciones dependiendo de las necesidades, de los contextos, las problemáticas, las metas, y la planeación particular y general, trazada previamente en cada institución educativa que proponga mejorar su calidad en su Gestión.

Por ejemplo: Una institución ubicada en el Distrito Federal tiene menos probabilidades de que se le dificulte la mejora de sus sistemas con el objetivo de obtener un aumento en su calidad de manera que esta adquiera estándares internacionales, esto es ocasionado principalmente a que sus factores contextuales le permiten una mayor accesibilidad a distintas herramientas, materiales, servicios y elementos indispensables para el desarrollo de los nuevos sistemas, caso distinto por mencionar un ejemplo, a una Institución educativa ubicada en la sierra sur del Estado de Oaxaca, en esta zona actualmente se encuentran poblaciones de alta marginación, y extrema pobreza, debido a que se carece de los servicios básicos para el habitad humano así como de la alimentación necesaria para sus pobladores, en esa franja las necesidades ó factores de calidad pueden ser distintos debido a que sus prioridades son distintas a las de una institución ubicada en el DF., como promover medios de transporte hacia la institución, un aumento de la matrícula estudiantil, crear sistemas de ahorro debido a la falta de recursos, ó desarrollar una mejor infraestructura que permita una mayor accesibilidad.

En estos casos la Gestión que se realiza en cada entidad es distinta y esa una de las principales causas por la cual no se haya alcanzado un aumento nacional en la calidad de los servicios educativos con los anteriores planes nacionales de desarrollo, sólo se ven resultados por bloques demográficos, pero no de una forma general, por que estos programas no piensan en gestionar cada contexto sino sólo uno en general.

Una vez abordado el concepto de Gestión, es importante realizar un análisis sobre la relación y vinculación que existe entre la Administración, Gestión, y Gestión de la Calidad, ya que se ha llegado a pensar que la Gestión es un instrumento sustituto del concepto administración, lo cual es erróneo, debido a que al estar vinculados no es posible que se transforme uno sustituto del otro.

1.5.- La relación entre Administración y Gestión

Al analizar la relación, diferencia ó similitud entre la Administración y la Gestión, podemos encontrar en conjunción con los conceptos investigados anteriormente, que estas dos concepciones están vinculados seriamente, aunque esto no quiere decir que son lo mismo, al contrario, por años la Administración ha ido evolucionando, desde las teorías de la motivación ampliamente reconocidas, la teoría X y Y (indica que toda acción positiva/negativa en las actividades laborales existe una reacción negativa/positiva que permita elevar la producción), las teorías conductuales y su intervención y desarrollo en el liderazgo, hasta la administración de la calidad total, cuya idea principal es que no basta con estar bien, siempre es posible mejorar la calidad.

La definición es muy clara y precisa, la administración es un proceso de sistematización de actividades, y la Gestión es un proceso de acción. La administración es una estructura, y la gestión su desarrollo.

Entendido así, “la administración de la educación no debe entenderse como un problema de gestión. Por el contrario, la actividad externa del Estado en la sociedad, misma que esta dada por su administración, da como resultado que las relaciones de sociabilidad únicamente puedan garantizarse cuando los valores culturales se transmiten con acento cualitativo a través del proceso educativo”, establece Francisco Covarrubias Villa en su artículo denominado el problema del objeto de estudio de la Administración Educativa.⁴⁴

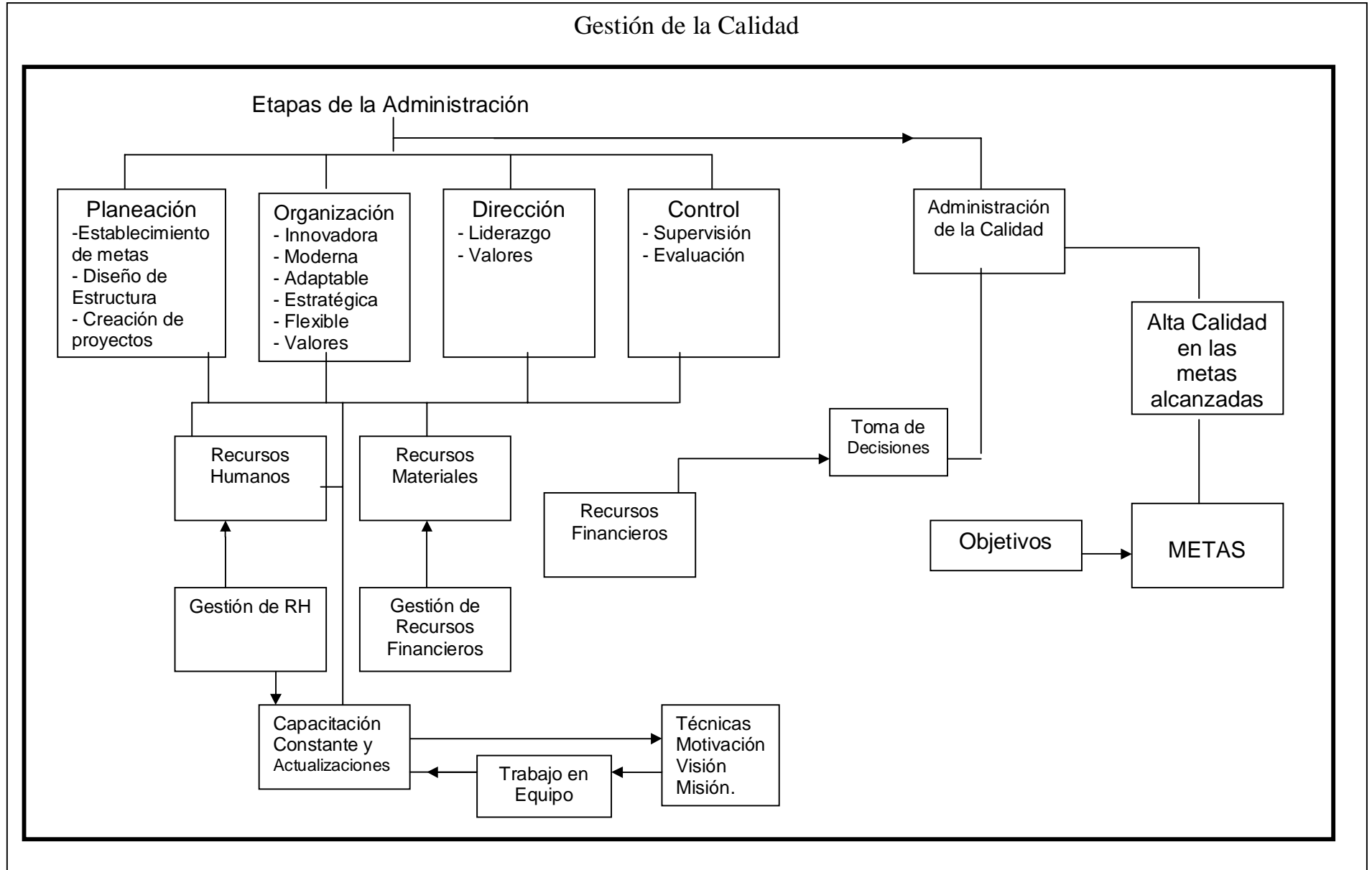
Es decir la Administración Educativa cuenta con la Gestión Educativa como su componente principal de acción y al estudiar e investigar su calidad, automáticamente deberá de proporcionar resultados que busquen un alto nivel de los servicios educativos.

Esta aserción se puede confirmar con el diagrama 1.1, donde se muestra el enlace entre la Administración y la Gestión, la Administración forma parte de los campos de su acción, es decir de su Gestión, y la Gestión debe buscar la mas alta calidad en el alcance de los objetivos y metas trazadas previamente a través de todos sus elementos, es decir, una Gestión de la Calidad llevada a cabo por cada elemento, influirá directamente en el resultado de las metas establecidas en el proceso administrativo de una Institución.

⁴⁴ Covarrubias Villa Francisco, *El problema del objeto de estudio de la Administración Educativa*, Revista del IAPEM No. 10 p.50

Diagrama 1.1

Administración y Gestión de una Institución Pública y Privada



Es necesario afirmar que el trabajo en equipo dentro de estas etapas es indispensable para el desarrollo institucional, ya que permite la facilitación de tareas, un alcance mas oportuno de las metas, y la creación de ambientes idóneos de trabajo, a su vez, los valores son indispensables en la conformación de cada elemento y desarrollo de las distintas etapas de acción en el proceso administrativo. Es necesario comprender cuáles son los valores mas adecuados para fomentar en la comunidad de una institución educativa de educación superior y los efectos de su implementación.

1.6.- Los valores y el trabajo de equipo.

A través de nuestra historia, la sociedad mexicana se he visto envuelta, en una gran inestabilidad, no logra existir una coyuntura nacional donde las ideas para desarrollar al país sean constantes, firmes y sin intereses. Pero, ¿cuales son las causas de esta situación? Se pueden definir cientos de variables que ocasionen esta inestabilidad social, política y económica, estas dos últimas derivadas de la primera, pero haremos énfasis en dos causas las cuales destacan de entre todas las demás: los Valores y el Trabajo en Equipo. Es necesario una breve explicación sobre esta situación, se analizara la urgencia de aplicar y promover valores y trabajo en equipo en instituciones mexicanas. En primer lugar se destaca la falta de valores en la mayoría de los mexicanos, pero ¿que son los valores?

En una primera definición del concepto valor proporcionada por Otakar Machotka, se entiende que “los valores son un conjunto interiorizado de principios derivados de experiencias pasadas, que han sido analizadas en función de su moralidad. Estos principios permiten al individuo actuar, durante un período de tiempo, con prontitud de manera previsible y metódica, como plena conciencia de las consecuencias de sus actos y con una sensación interior de corrección”.⁴⁵ Aunque la anterior afirmación destaca a los valores como principios, Evaristo Martín Fernández, indica desde una perspectiva institucional y empresarial que “los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir a la institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores, sirven para aunar el estilo de todos los componentes de la institución, tanto en las relaciones externas como internas y a su vez es la base del

⁴⁵ Otakar Machotka *El inconciente en las relaciones sociales.* p. 221

comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución”.⁴⁶

Otra definición de valores nos la proporciona Risieri Frondizi donde explica que “los valores son cualidades que descansan en la importancia donde se les deposita”.⁴⁷

Por consiguiente, podemos afirmar que los valores son los elementos, convicciones, emociones y cualidades formativas, en el desarrollo de una persona, indispensables para la ejecución de acciones adecuadas y necesarias para el beneficio institucional, colectivo e individual, que conlleve a alcanzar los más altos niveles de calidad de vida en la sociedad.

¿Pero como sirven al ser humano los valores en su personalidad?

Esto nos lo responde Eduardo Romero, donde señala que “los valores ayudan a crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano. Los valores están ligados a la propia existencia, afectan a la conducta, configuran y modelan las ideas, como también los sentimientos y nuestros actos. El hombre se construye y crece como persona en la realización de los valores”.⁴⁸

El tema de los valores es muy cuestionado debido a que no existe una Ley General sobre que valores pueden ser adecuados para el desarrollo del ser humano y que realmente puedan ser aplicados universalmente. Esto es debido a distintas variables en cuestiones de valores, un ejemplo es el caso “Robin Hood”, donde dicho individuo robaba a las personas adineradas para repartirlo entre los pobres, en esta situación, para algunas personas puede ser correcta esta acción sustentando que esta tratando de ser mas equitativo y distribuir la riqueza de una manera mas igualitaria, pero para otros no es correcto debido a que en sus valores, la acción de robar es malo por quitarle a un individuo lo que es suyo. Este es el principal problema al que se enfrenta la idea de estipular los valores dentro de la legalidad de las instituciones, empresas y sociedades; debido a que lo que puede ser bien visto por algunos, para otros esta mal.

Esta disparidad debe de encontrar un equilibrio inicial donde un determinado numero valores puedan inculcarse en los individuos a nivel mundial de una manera igualitaria.

⁴⁶ Evaristo Martín. *Gestión de...Op.cit.*, p. 7

⁴⁷ Frondizi Risieri *¿Qué son los valores?* pp. 14 – 19

⁴⁸ Romero, Eduardo. *Valores para vivir.* pp.15, 16

Las sociedades van cambiando y transformándose el cuestionamiento principal es ¿que es bueno y que es nocivo para el hombre y la convivencia humana? cuando anteriormente se aceptaba un conjunto de valores socialmente reconocidos se paso a una gran variedad de propuestas que dieran una respuesta al cuestionamiento anterior.

Lo esencial sería en buscar los valores adecuados de manera que se adapten a las necesidades actuales de los individuos y de la sociedad ya que son el eje alrededor del cual se construye la personalidad humana. El objetivo es pensar mundialmente y actuar localmente.

No es sencillo definir lo que es ético en una en una organización pública. Algunos podrían pensar que es ético lo que es eficaz ó útil. Pero estos aspectos no son sinónimo de ética mas bien son los aspectos en que la ética busca repercutir.

Un ejemplo nos lo cita Manuel Villoría Mendieta donde indica que “una cosa es quienes ganan las elecciones y ocupan los cargos políticos clave pueden optar por un conjunto de políticas fundadas en sus valores de referencia, y otra distinta es que puedan transferir esos valores a las instituciones estatales como si fueran a continuar en el poder en forma definitiva. Tanto los valores como los principios se desarrollan, emplean e interpretan en contextos organizacionales por lo que sus efectos sobre las conductas están influenciados en la cultura organizacional, favoreciendo ó perjudicando a los sistemas de corrupción”.⁴⁹

En diversas ocasiones, en pruebas a nivel internacional, México destaca como unos de los países, en el cual su nivel de corrupción es de los mas elevados del mundo, donde los niveles de contaminación exceden los niveles de contingencias ambientales, donde el narcotráfico a aumentado considerablemente sin que las autoridades, gobierno y sociedad resuelvan esta problemática.

Porque se ha clasificado a México como un país donde el dinero es la unidad que siempre es valorada tanto o más que un ser humano, donde sacarse la lotería y hacerse rico de la noche a la mañana es una virtud más apreciada que formar una familia a largo plazo basada en valores, donde, lamentablemente los periódicos jamás se podrán vender como se venden en otros países, es decir, poniendo unas cajitas en las aceras donde uno paga

⁴⁹ Villoría Mendieta, Manuel, *Revista Buen Gobierno*. pp. 9 - 25

por un solo periódico y saca un solo periódico, dejando los demás donde están, un país donde con el fin de crear nuevas formas de convivencia y de fomentar la lectura entre los usuarios del Metro del Distrito Federal, el Sistema de Transporte Colectivo y la Secretaría de Cultura del DF. pusieron en marcha, el 23 de enero de 2004, el Programa “Para Leer de Boleto en el Metro”, dicho programa, estaba basado en la confianza entre autoridades del Metro y los usuarios, pues sin ningún requisito, al interior de las estaciones se prestaban textos cortos, amenos e interesantes que se relacionaban con la vida diaria de los usuarios, lo que hacía más placentero su viaje. Los textos fueron editados por el Fondo de Cultura Económica y alrededor de 400 jóvenes prestadores de servicio social en esta institución y denominados “Ola Naranja” se encargaron de la difusión e información del programa y funcionamiento de los anaqueles, así como de la sensibilización de la necesidad de que los usuarios devolvieran el libro⁵⁰, pero el programa fue un rotundo fracaso desde su primer día de aplicación, debido a que de un millón de libros que se colocaron en los estantes, al finalizar el día sólo se habían devuelto 120,000, estas acciones son comunes en la cultura mexicana esto repercute hasta en las empresas públicas y privadas donde estás sirven como papelerías particulares de sus empleados deshonestos, que se llevan para su casa, hojas de papel, bolígrafos, carpetas, marcadores y todo lo que falta para beneficio personal. Un país donde la gente se siente triunfal si consigue robar la señal de televisión de paga del vecino, donde en distintos puntos de diversas ciudades los postes de luz están saturados de cables por la cantidad impresionante que rodean a cada poste debido a la gente roba el servicio eléctrico para no pagar dicho servicio. La Secretaría de Hacienda y Crédito público, tiene en sus archivos fuentes de información donde afirma que la gente inventa a la hora de llenar sus declaraciones de Hacienda para no pagar o pagar menos impuestos. En la mayoría de la población del Distrito Federal, la impuntualidad es un hábito, no hay interés por la ecología y las personas tiran basura en las calles y luego se reclama al gobierno por no dar mantenimiento al drenaje.

Un país donde no existe la cultura por la lectura y no hay conciencia ni memoria política, histórica, ni económica, donde los diputados y senadores trabajan 100 días al año (y

⁵⁰ www.metro.df.gob.mx/cultura/leer.html fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

cobran todos los demás como altos ejecutivos) para aprobar una reforma fiscal que lo único que hace es hundir al que no tiene, perjudicar al que tiene poco y beneficiar sólo a unos cuantos.

Una nación donde las licencias de conducir y los certificados médicos se pueden comprar, sin realizar algún curso, en la Plaza de Santo Domingo en el Distrito Federal, para ejercer con la finalidad de enriquecerse rápidamente, esta información ha sido fundamentada en diversos reportajes realizados y transmitidos por distintos noticieros del DF. Así mismo, se ha corroborado que desgraciadamente en muchas ciudades de la república, puede subir una persona de edad avanzada, o una mujer con el niño en brazos o algún minusválido al sistema público de transporte y la persona que viene sentada en el asiento especial para estas personas se hace la dormida para no cederle el asiento y si alguien le reclama se levantará, pero para dar un golpe o decir una mala palabra, A su vez, en la mayoría de los Estados de la república el derecho de paso es para el automóvil y no para el peatón. Inclusive la corrupción en estos mismos Estados ocasiona actos en los cuales la mayoría de los oficiales de tránsito, son vistos como las personas que van a detener a un automovilista y en ese momento pedirán una suma de dinero para no multarlo (aunque no se halla cometido infracción alguna). En otros casos existen empresas que gracias a la corrupción y el abuso no buscan acuerdos, sino abusar más de los clientes a través de fraudes ó extorsiones, e inclusive abusos en altos precios de bienes de consumo. Y a sociedad disculpa esta mediocridad mediante programas de televisión nefastos y francamente tolerantes con el fracaso, y sólo buscan manipular, y distraer la atención de la realidad económica y social.

Todo esto tiene cientos de consecuencias variablemente discutibles, pero cabe resaltar que un elemento que enlaza a todos estos factores es la falta de valores en la mayor parte de la sociedad mexicana, valores que forjen seres humanos con integridad, con ética y humanismo, donde los defectos se trasformen en virtudes, en desarrollo y en ganas de mejorar al país, pero sobretodo, que desarrollen el sentido de responsabilidad, honestidad, lealtad, y respeto.

También se incluye la falta de trabajo en equipo, si bien hay empresas e instituciones que han comenzado a establecer programas de trabajo en equipo, no se les ha inculcado

como un hábito a los empleados para poder eliminar los sistemas de corrupción, sino como un propósito para alcanzar las metas individuales de la institución.

De esta manera es correcta la creación de un programa que fomente, promueva, inserte y refuerce los valores y trabajo en equipo en una institución de educación superior en México, para elevar la calidad laboral en la institución eliminando los sistemas de corrupción y a su vez desarrollar mejores hábitos de vida de los empleados para el bienestar individual, social así como el de la institución donde se labora.

Pero, ¿que valores se pueden incluir en un programa adaptado para el contexto de una institución de educación superior mexicana?

En un punto señalado por Carlos Muñoz Izquierdo indica que “Al investigar los objetivos que algunos jóvenes desearían alcanzar en la vida, se encontró que los objetivos personales y familiares tuvieron una calificación de 7.3. Los fines de tipo económico recibieron una calificación promedio de 4.8. Por último, los objetivos relacionados con el servicio a los demás fueron calificados, en promedio, con 2.78”.⁵¹

Eduardo Romero nos indica que “Hay una serie de valores universales en la carta de los Derechos Humanos, que gozan de una aceptación internacional entre ellos: justicia, solidaridad, libertad y tolerancia, esta aceptación no es solamente teórica, sino que tiene también implicaciones en la práctica en la vida diaria”.⁵² Esto significa que los valores antes mencionados deben de fomentarse e inculcarse en cada institución educativa pública y privada en todos sus niveles así como en todas las empresas e instituciones que empleen recursos humanos.

Algunos valores a tomarse en cuenta, tomando como referencia los valores universales descritos en la Carta Internacional de Derechos Humanos, que no se aplican de forma institucional en México y que pretenden con su promoción elevar la calidad en la unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza son los siguientes:

1.- Responsabilidad

Joana Noguera Arrom, Catedrática de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de Rovira i Virgilio de Tarragona, afirma que “la responsabilidad es la característica diferencial de la persona ó del ser humano. Es el ser conciente y poder entender aquello

⁵¹ Ortega Salazar, Sylvia *Crisis y Cambio de la Educación Superior en México*. p. 29

que el mismo es, que significan las cosas del mundo y cual es su significado de cuanto acontece a su alrededor, el ser humano puede reflexionar y así intentar comprender, pero además puede decidir hacer algo que juzgue como bueno, como orientado a un valor”.⁵³

El valor de la responsabilidad se relaciona con la idea de respuesta, y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden. En algunos casos exige superar las dificultades necesarias para conseguir un objetivo. En su sentido más profundo se vincula con el respeto a los compromisos que hicimos con las demás personas y con la tarea de definir la dirección de nuestra propia vida.

Cada persona desarrolla sus propias tareas a diario, ser responsable significa hacerlas con excelencia, depositando en ellas las mejores cualidades.

En la unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza, el fomentar la responsabilidad como un valor, implica en infundir en los empleados los siguientes puntos:

- Tener claras las obligaciones, planear frecuentemente cuáles tareas se desarrollaron un día anterior, y cuáles se deben desarrollar mañana. Como estrategia se pueden ordenar en un calendario o pizarrón de planeación, es decir volver más organizado al individuo.
- Compartir las responsabilidades de los otros: la contribución al quehacer en equipo será siempre en beneficio de la institución.
- Aprovechar el recurso más valioso que se tiene: el pensamiento. antes de aceptar un compromiso pensar bien si se puede cumplir.
- No “escudarse” en los demás para cumplir una obligación. El individuo mismo es quien debe cumplir con lo que le corresponde.
- Reunir todos los elementos necesarios para cumplir con el objetivo propuesto.

Este valor es indispensable para el ámbito laboral en cualquier institución ó empresa, debido a que si se cuenta con personal responsable, no habrá preocupación alguna por deficiencias primarias e irrelevantes por parte del personal.

⁵² Eduardo Romero. *Valores...Op.cit.*, p. 17

⁵³ *Ibíd.* p.127

2.- Respeto

Josep Alegre Villarroya, educador social, nos indica que el respeto es “comprender al otro desde su punto de vista y dejarlo crecer poniendo los medios para que se realice por si mismo y en su manera de ser. El respeto es una actitud. Una manera de ser y vivir que nos hace solidarios. De esta manera contribuye a integrar su mejor yo con el mejor yo de los demás, en una fusión enriquecedora y comunicativa”.⁵⁴

El valor del respeto se ejerce cuando mostramos aprecio y cuidado por el valor de algo o de alguien. Puede estar dirigido hacia los derechos y la dignidad de las demás personas, hacia los de nosotros mismos y también hacia el entorno natural, incluyendo la naturaleza y los animales habitan en ella. El respeto nos enseña a reconocer aquello que más aprecian los demás. Puede vivirse en forma colectiva entre una nación y otra, ó de forma individual entre dos personas.

Cabe destacar que importa tanto lo que pedimos, como la forma en que lo hacemos. Se le denomina “cortesía” a la manera atenta en que se solicita un servicio o un objeto; es un elemento esencial que forma parte de respeto. Es seguir las reglas que se establecen en una comunidad como por ejemplo: guardar silencio en determinadas circunstancias ó respetar las áreas y servicios creados para las personas discapacitadas.

Si en la Unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza, se trabaja con este valor, se creará un ambiente de trabajo agradable, donde sus empleados elevarán su autoestima al sentirse respetados y por consecuente respetar a sus compañeros de trabajo. Los principales puntos a trabajar son:

- Promover el respeto individual y colectivo a través del dialogo y la comunicación.
- Promover la tolerancia y la comprensión hacia los compañeros de trabajo.
- Realizar acuerdos y convenios donde se especifique el respeto y aceptación de las diferencias de los individuos, y que esto a su vez les permita una mayor concentración en sus actividades de trabajo.

⁵⁴ *Ibíd*em p.111

3.- Solidaridad

Eduardo Romero Pedra, licenciado en Filosofía, nos afirma que la solidaridad como valor se refiere “a la relación donde a través de los sentimientos de auto estima se ejerce nuestra voluntad intelectual, para unificar esfuerzos en búsqueda de un fin común”:⁵⁵

Se manifiesta al reconocer que, para cualquier objetivo, no bastan los esfuerzos individuales, quien lo vive se abre a la posibilidad de recibir ayuda, y también esta dispuesto a darla. Implica la búsqueda de una fraternidad que comienza entre dos personas, se extiende a la sociedad, alcanza a un país entero, trasciende las fronteras y abarca a la humanidad en su conjunto sin distinguir credo, sexo, raza, ó nacionalidad.

4.-Honestidad

La honestidad consiste en tener claro lo que resulta más importante para el individuo, aplicándolo en cada acción, aún a costa de la propia conveniencia.

Ser honesto es dejar a un lado las falsedades y mentiras, para anteponer la verdad a todo, aunque en unos casos esta llegue a tener un perjuicio hacía el individuo.

Si a un empleado se le enseña a ser honesto, jamás se podrá dudar de su persona.

5.- Fortaleza

El valor de la fortaleza se ejerce cuando a partir de una convicción firme, se resiste y se vencen obstáculos, que se oponen a propósitos positivos y evitan el crecimiento personal. Surge al tener claros los ideales y proyectos personales y proporciona energía para conservarlos y defenderlos. Lo acompaña el valor de la templanza, o capacidad de mantener el equilibrio de nuestras acciones y emociones.

Para que una institución se fortalezca debe de enseñar y capacitar a sus empleados para aprender a dominar las preocupaciones, los sentimientos y reacciones negativas como la violencia y el desánimo, hasta que cada individuo sea capaz de inspirar fortaleza a los demás. Así los compañeros de trabajo lograrán alcanzar las metas anuales. Proporcionar fortaleza a la institución es darse fortaleza a uno mismo: todo ser humano tiene la capacidad de lograr cosas ordinarias y extraordinarias este ejemplo se citará y se elaborarán ejercicios para el personal de la Unidad de RH.

6.- Perseverancia

El valor del esfuerzo que desarrolla la perseverancia se refiere a dos actitudes diferentes, pero relacionadas entre si. Es procurar mantener un orden diario, en caso contrario si el espacio de trabajo está desordenado no se debe intentar arreglar todo de una sola vez. Es conveniente dividirlos en zonas e ir arreglando una cada día.

Si se desea un máximo aprovechamiento de los recursos del área laboral, el ahorro y la perseverancia van de la mano, es necesario aprender a esforzarse en el sentido correcto, rinde frutos sólo cuando el objetivo que se plantea es realizable. Cuando un esfuerzo no dé el resultado que se esperaba es necesario volver a iniciarlo de inmediato. No es pertinente creer en los logros fáciles.

7.- Justicia

Joseph M Esquirol Dr. en Filosofía, profesor de Ética y de Filosofía política de la Universidad de Barcelona, señala la justicia “es una virtud que se manifiesta en las relaciones con los demás, dichas manifestaciones suelen ser desde compensaciones hasta la búsqueda de la igualdad y equidad. A su vez se resalta una distinción básica donde habla de la justicia en dos niveles: como virtud personal y como característica de una sociedad cuando se atribuye a la colectividad en su conjunto se le denomina justicia política, una sociedad justa no es sólo de hombres justos, sino por consecuencia lo es también de de instituciones y estructuras políticas justas”.⁵⁶

El fin práctico de la justicia es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada individuo, hacer que se respete ese derecho, recompensar su esfuerzo y garantizar su seguridad. Aparece en la vida diaria como un factor del que se derivan relaciones más equilibradas y respetuosas, así como el bienestar de la sociedad.

La Justicia dentro de una institución se desarrolla principalmente cuando el esfuerzo que realiza cada individuo para alcanzar las metas establecidas por la organización, se transforma en el derecho a laborar en un ambiente adecuado de trabajo ó una remuneración aceptable. Para lograrlo tiene que esforzarse, dicho precepto constituye el principal sustento de la justicia en una organización, la cual consiste en garantizar que el resultado del esfuerzo se respete.

⁵⁶ *Ibidem.* p.143

Cuando existen dudas sobre lo que corresponde a cada quien, hay reglas y leyes para decidirlo. Cuando un individuo no respeta y quebranta estas reglas y leyes, la justicia implementada por las políticas internas de la institución, se encargará de aplicar una sanción correspondiente.

- Para corroborar el conocimiento que se tiene en materia de justicia, se analizará si todos los empleados que forman parte de dicha unidad, conocen el reglamento, las sanciones en caso de alguna falta y hasta donde abarca dicha legalidad.
- Se harán evaluaciones sobre que es justo para unos y lo que es justo para otros.
- Se analizará cuales son las faltas graves, moderadas y ligeras que se han cometido los tres últimos años desde la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

8.- Libertad.

El valor de la libertad se refiere a la capacidad de actuar según las propias decisiones y escoger cada uno los pasos que se requieren dar y sus diferentes aspectos. Se ejerce plenamente cuando la persona puede considerar con cuidado y objetividad sus decisiones y vive en un entorno que le permite llevarlas a cabo.

El primer punto es aclarar el las ideas (Qué se quiere hacer realmente), el segundo punto es considerar si eso ayudará a ser mejor que tomando siempre en cuenta a los demás: “(Lo se va a hacer no daña la libertad de los demás) Al seguir estos pasos se puede tomar una decisión y actuar. El cuidado que se tiene para guiar la libertad individual se llama responsabilidad y es un punto del que depende la vida en sociedad.

Esto a nivel institucional implica hacer que la voz de cada empleado se escuche, expresando las ideas, acciones y opiniones para que en el momento en que se reciba una instrucción de alguien se pueda preguntar con cortesía qué objetivos se están buscando.

En la unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza se elaboraran ejercicios para diferenciar la libertad del libertinaje, entre esas acciones están: a) Cuidar la libertad de los demás, b) Antes de imitar las ideas de los otros (sus planes ó metas) pensar realmente si se quiere realizar dicha acción, c) Defender los puntos de vista y respetar los de otros, d)

⁵⁶ *Ibidem*. pp. 239 - 241

Esforzarse en pensar y crear ideas propias, e) No confundir la libertad con el olvido de las obligaciones ó el libertinaje.

9.- Dialogo/Comunicación.-

La Doctora María Dolores Salat Torras, Diplomada en Enfermería y psicología, afirma que “el dialogo es la forma de comunicación entre dos personas a través de las palabras. Pero no es la única forma de comunicarse ya que el intercambio de palabras forma parte sólo del 78% de la comunicación entre individuos, también existe la comunicación no verbal como los lenguajes a señas, posición de manos, las actitudes, las expresiones faciales y las caricias por mencionar algunas, y establece reglas para la comunicación, la regla a) hace referencia a que la comunicación no debe emitir ningún juicio ó prejuicio sobre la otra persona, la regla b) las emociones no entran en el terreno moral, donde se debe comprender lo que tratan de decir a uno mismo y no dejarse llevar por las emociones, es decir fomentar el razonamiento.”⁵⁷

La comunicación ayuda a intercambiar de manera efectiva pensamientos, ideas, y sentimientos con las personas que se rodean en un ambiente de cordialidad buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

Para fomentar una comunicación adecuada es necesario desarrollar en la unidad de recursos humanos los siguientes puntos

- Crear un clima adecuado para favorecer el dialogo.
- El deseo de escuchar al compañero de trabajo debe desarrollar la actitud de apertura.
- Mantener un trato amable, educado y respetuoso con los compañeros de trabajo.
- Prestar más atención en lo que se escucha y no tanto en lo que debe decirse.
- Desarrollar la capacidad de atender y reflexionar sobre los distintos problemas y necesidades que surjan durante el diálogo de persona a persona en lo particular.
- Definir lo que es más importante para la institución y hacer hincapié en ello.
- Sin dejar de ser realista, buscar que la comunicación sea lo más positiva posible.
- Ser claro, asertivo. específico y razonable en la comunicación.
- Reconocer que cada suceso puede ser considerado desde diversos puntos de vista, Evitar ambientes destructivos promovidos por el chantaje y manipulación.

⁵⁷ *Ibidem.* pp. 55-58

- No permitir que las discusiones se conviertan en altercados destructivos.
- Aceptar todo sentimiento ajeno y procurar comprenderlo manteniendo un respeto.

10.- Generosidad

El valor de la generosidad consiste en dar a los demás más allá de lo que nos corresponde por justicia u obligación. Implica la capacidad de salir de nosotros mismos y, por un acto de fraternal, enfocar las necesidades de los otros. Se expresa en diferentes dimensiones de la acción humana. En la dimensión material significa compartir nuestras pertenencias. En la dimensión espiritual consiste en poner nuestras capacidades y atributos al servicio de quienes nos rodean mediante una acción objetiva de ayuda.

Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofía y Teología, profesor titular de Filosofía de la Universidad de Ramón Llull, señala que:

“la generosidad es cuando una persona desarrolla la habilidad en su relación con el mundo que lo rodea, pensar prioritariamente en los demás y no en si mismo, la generosidad es una virtud que vela fundamentalmente por el bien y prosperidad y crecimiento del otro. La Generosidad se relaciona esencialmente con la actitud de servicio, un ser humano generoso es un ser humano servicial que vela por el bien del otro sin convertirse en su vasallo, sino en su compañero de ayuda. Esta Generosidad se desarrolla con el servicio, pero el servicio gratuito y desinteresado, es un gesto adecuado cuando no se espera respuesta, ni pago, ni aplausos, ni reconocimiento social”.⁵⁸

11.- Trabajo en equipo.

Se han proporcionado distintos conceptos de valores pertinentes a implementarse durante la ejecución del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, pero ¿a que se refiere el concepto de trabajo en equipo? y ¿que beneficios brinda a una institución?

Ezequiel Ander aporta la primera definición de trabajo en equipo “El trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias”.⁵⁹

⁵⁸ *Ibidem*. pp. 222, 223

⁵⁹ Ander Egg, Ezequiel. Aguilar María José. *Trabajo en Equipo*. p. 11

Evaristo Martín Fernández señala que “un requerimiento esencial del mercado laboral de los profesionales de la educación es el trabajo en equipo, cuyo significado se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, así como para dirigir o moderar equipos de trabajo. Donde las principales habilidades que se adquieren van desde aprender a trabajar con otros compañeros y vincular el éxito personal al éxito de los demás, hasta dominar el proceso de toma de decisiones en conjunto y desarrollar la capacidad de establecer vínculos de confianza y colaboración mutua. Los conocimientos que se adquieren son desarrollar diversas dinámicas de grupo, establecer reuniones afectivas, y una mayor creación de equipos de trabajo”.⁶⁰ Pero ¿cómo se pueden vincular los valores y el trabajo en equipo? Ezequiel Ander afirma lo siguiente sobre este vínculo:

“Para que exista un equipo es necesario un objetivo común, claramente definido y aceptado por todos los miembros que constituyen el equipo, además debe existir la voluntad expresa de que cada uno de los integrantes esté decidido a realizar los esfuerzos y tareas necesarios para lograr esos objetivos. Además de alcanzar estos objetivos, tiene que existir un enfoque común expresado en un conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros. Estos valores, que expresan la ideología ó filosofía de los miembros del equipo, pueden manifestarse de manera explícita ó implícita; explican también los comportamientos particulares y el estilo de trabajo en equipo”.⁶¹

Esto significa, que dependiendo de los valores que cada individuo haya desarrollado en su formación y su educación, en conjunción con el desarrollo de un trabajo en equipo eficaz y capaz de atender a las necesidades que requiera la institución, se reflejarán en el instante de ejecutar las distintas tareas y acciones, que se le encomiendan en su ámbito laboral. Esto repercutirá inmediatamente en la calidad de la gestión llevada a cabo dentro de la unidad de recursos humanos. Desafortunadamente, en el diagnóstico previo realizado dentro de dicha unidad de la FES Zaragoza, se observaron un cúmulo de irregularidades en la ejecución de tareas de parte de algunos empleados de la unidad. Esto repercute directamente en las tareas que realizan los compañeros de trabajo, desde causar atrasos en ciertas actividades, como en fomentar la corrupción dentro de la unidad de recursos humanos, sin que se les aplique sanción alguna.

⁶⁰ Evaristo Martín. *Gestión de... Op.cit.*, p.220

Esto afecta directamente a la calidad de los programas y sistemas implementados en la unidad de recursos humanos en los últimos años, por que no han permitido el desarrollo de todas las capacidades del personal, así como el ahorro e incremento de recursos materiales y financieros, que a su vez pueden ser utilizados en la mejora de los servicios proporcionados por dicha unidad.

El programa de promoción de valores y trabajo en equipo, surge con la finalidad principal de ejercer su aplicación en una institución de nivel superior pública, en un caso particular, en la FES Zaragoza perteneciente a la UNAM, es preciso para comprender el contexto donde dicho programa se ha elaborado y aplicado, realizar un estudio sobre el surgimiento del nivel educativo superior en México, así como las primeras instancias encargadas de su desarrollo. Resaltar el caso de la Universidad Pontificia cuyo fin primordial era formar individuos con altos grados de estudios científicos pero con toques obviamente religiosos., esta fue la primer instancia de altos estudios durante el virreinato en México, y fue primordial para el nacimiento de la Universidad de México que con el tiempo se transformaría en la UNAM, la cual abarca estudios técnicos, de nivel medio superior, superior, postgrado e investigación en la sociedad actual.

El capítulo posterior, se encarga de investigar, como surge y se desarrolla el nivel de estudios superiores en México así como los niveles de calidad requeridos en la actualidad en este nivel de estudios para un crecimiento favorable y un desarrollo integral en las instituciones de educación superior, toda vez que se haga un análisis sobre como influyó la Real Pontificia Universidad como factor influyente en el nacimiento de la Universidad de México y como fue el crecimiento y desarrollo de esta última a través del siglo XX para convertirse en la actualidad en la mejor institución de educación superior en América Latina en la actualidad

Una vez analizado la historia de la UNAM, la investigación se realizará de una forma más minuciosa, del período 1970 – 2006, debido a que es importante comprender por que la UNAM tuvo un crecimiento desmedido que la obligó como institución a ampliar sus servicios y crear más planteles que satisficieran la demanda educativa en el Distrito Federal.

⁶¹ Ezequiel Ander. *Trabajo en... Op.cit.*, pp. 13, 14

Capítulo 2

El desarrollo de la Educación Superior en México y el surgimiento y evolución de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El desarrollo educativo en México, desde su conformación legal como una federación, tiene atrasos gigantescos así como aciertos oportunos, y la educación superior no queda exenta de dicha afirmación.

Desde la época del virreinato, se fundó una escuela de altos estudios, por la necesidad de la corona española de obtener más recursos naturales a través de una mayor obtención de minerales como el oro, la plata, el bronce y hierro, situación que a su vez le cedió un mayor control a los gobiernos virreinales, sobre sus colonias en el Continente Americano.

No es hasta el centenario de la Independencia de México, cuando el profesor Justo Sierra anuncia la unión de las principales escuelas superiores de artes y oficios y la recién creada Escuela Nacional Preparatoria, para conformar la Universidad Nacional de México.

Es durante el periodo pos-revolucionario, en la etapa de institucionalización, cuando la universidad reafirma su estatus como la principal institución de estudios medio superior y superior, permitiendo así una estabilización en materia educativa y política en la nación.

Esto permitió en los años posteriores, el surgimiento de nuevas instituciones de educación superior, conforme a las nuevas necesidades económicas, políticas y sociales, que nacían en el Estado Mexicano, algunas de estas instituciones lograron su consolidación hasta la época actual, pero otras fueron eliminadas debido a factores como poca efectividad, falta de presupuesto, baja matrícula escolar, y los bajos resultados que mostraban en su desarrollo.

No es hasta un tercio de siglo que la Universidad de México obtiene su Autonomía y así comienza su consolidación como la principal institución de estudios superiores en México y América Latina en nuestros días, pero es necesario detallar parte de su desarrollo hasta la actualidad. En el punto 2.1 (Antecedentes de la Educación superior en México), se dividirá para un mejor análisis en ocho etapas a) La Real Pontificia Universidad, b) La educación superior en la etapa independentista y liberal, c) Surgimiento de la ENP, d) Justo Sierra y Vasconcelos, e) El Periodo de Consolidación, f) La Educación superior Técnica (el caso del IPN), g) Crecimiento educativo y desarrollo contemporáneo.

2.1- Antecedentes de la educación superior en México

a) La Real Pontificia Universidad

Las primeras noticias acerca del interés del arzobispo Fray Juan de Zumárraga de que la Nueva España contara con una universidad datan de 1536. Pronto se sumó a esta iniciativa el virrey Antonio de Mendoza y la Corona dio una respuesta positiva en 1547. Pero no fue sino hasta el 21 de septiembre de 1551 cuando se expidió la Cédula de creación de la Real y Pontificia Universidad.

Isidro castillo sobre lo anterior afirma “El señor Zumárraga primer obispo de la Nueva España es considerado promotor de la fundación de la primera imprenta. Los acontecimientos mas señalados durante su administración fueron: la apertura de la Universidad (1553), la implantación de beneficio de patio en las minas, y la fundación de Ciudades como Durango”.⁶² Su apertura tuvo lugar el 25 de enero de 1553. Se organizó la imagen y semejanza de las universidades europeas de tradición escolástica, particularmente la de Salamanca.

A su vez Joaquín García Icazbalceta indica que “En ocasión del concilio de Mantua 1537), convocado por el papa Paulo III, el obispo de México envió procuradores suyos para que ante el rey y ante el papa expusiera la necesidad de establecer y fundar en esta gran Ciudad de México una universidad en la que se lean todas las facultades que se suelen leer en las otras universidades y enseñar sobre todo artes y teología”.⁶³

El antecedente histórico de la educación superior en México y de la UNAM es igual que al de los países europeos, la universidad medieval, la Real y la Pontificé Universidad de México era eso una universidad que preparaba para la contemplación y no para el trabajo, y sus alumnos provenían de los sectores sociales privilegiados que no trabajaban. Por otro lado el sostenimiento productivo, de servicios y político de la sociedad colonial no quería personas formadas en los niveles superiores querían una universidad centrada en la escolástica y el dogmatismo religioso, en los que las ciencias no tenían cabida, pero tampoco la tenían las humanidades, y en la cual las concepciones geológicas eran origen y objeto y fin del conocimiento. Su estructura era de las facultades clásicas. Al término de la época colonial ocurre un acontecimiento importantísimo para la educación superior en

⁶² Castillo, Isidro *México: sus revoluciones sociales y la educación, Tomo 1.* p.62

⁶³ García Icazbalceta, Joaquín. *La Universidad de México.* p .342

México: Se funda en 1772 el real seminario de minas o el Colegio de Minería. Esta institución desde su fundación, no se limitó a la formación de técnicos para la industria minera; ya que la minería era la principal fuente de riqueza en la nueva España y para la corona, pero el Colegio era toda una institución científica y tecnológica; así Humboldt llegó a conocerlo bien dice en su ensayo político sobre el reino de la Nueva España que “ninguna ciudad del nuevo mundo sin exceptuar las de Estados Unidos posee establecimientos científicos tan grandes y sólidos como los de la capital mexicana. Citaré sólo la escuela de minas, podemos decir que el Colegio de minería era en México un equivalente de la école polytechnique francesa fundada por Napoleón dos años después de que nuestro Real Seminario de Minas abriera sus puertas”. Muchos podríamos decir del Colegio de Minería su alta calidad, nivel e importancia científica y técnica y como formato de muchas generaciones de jóvenes, pero aquí destacaremos un hecho muy significativo: el que se fundara cuando desde hacía siglos ya se contaba con la universidad una razón que podría explicarse es que la universidad como institución medieval no estaba en condiciones de atender la reciente necesidad social y productiva de profesionales educados en el nivel superior en la ciencia y en la técnica, tampoco podría satisfacer la demanda educativa de jóvenes que tanto por su origen social como por su proyecto de vida veían en la educación superior una preparación para el trabajo.

b) La Educación Superior en la etapa independentista y liberal.

Al sobrevenir la época independiente, se suprimió el título de Real Pontificia, ya que el rey de España dejó de tener soberanía en el país. Se le llamó entonces Universidad Nacional y Pontificia, para después quedar sólo con el nombre de Universidad de México.

La Universidad de México fue cerrada en los años de 1833, 1857, 1861 y 1865. No fue bien vista por los liberales, que la exponían como ejemplo del retroceso. El emperador Maximiliano la reabrió para luego clausurarla. Existían establecimientos para el estudio de la medicina, la ingeniería, la teneduría de libros, la arquitectura y la jurisprudencia, a los que se sumó más adelante la Escuela de Agricultura.

Diego Valadés nos afirma “en 1833 don Valentín Gómez Farias expidió un decreto por medio del cual suprimía a la Universidad y establecía una Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios Federales, tiempo

después año y medio más tarde, Santa Anna Revocó el decreto y restituyó su personalidad y bienes a la Universidad, nuevamente en 1857 fue suprimida por el presidente Ignacio Comonfort, pero al año siguiente Félix Zuloaga quien subió a la presidencia por un golpe militar, reinstaló a la Universidad, por tercera vez fue suprimida al entrar a la Ciudad de México el Presidente Benito Juárez en 1861 y finalmente en 1862 fue reinstalada por el Emperador Maximiliano quien puso en vigor el decreto republicano de 1857 y terminó con la Real y Pontificia Universidad para siempre en 1865.⁶⁴

El proyecto educativo liberal simbolizaba los nombres de Valentín Gómez Farías, Melchor Ocampo y José María Luís Mora, pretendían una extensión básica a las capas amplias de la sociedad y su alejamiento de la enseñanza confesional, en lo que se refiere al nivel superior una enseñanza formadora de profesionales, científicos y hombre libres.

La oposición conservadora en cambio deseaba continuar con una universidad al servicio de una aristocracia cultural, formada en la escolástica que no era capaz de ver el surgimiento de una nueva cultura y una nueva sociedad.

Esos cincuenta años de confrontación en los que muchas veces prevaleció la violencia sobre la política tuvieron un costo enorme para la nación en materia de formación y para la educación nivel superior en particular. El acontecimiento culminante de la época en lo que a educación superior se refiere fue la clausura definitiva de la universidad por Maximiliano, quien en ocasiones entendió mejor a los liberales que eran sus enemigos que a los conservadores que eran sus amigos.

La entrada de Juárez y los liberales a la Ciudad de México en Julio de 1867 con la restauración de la República, tomaron a la educación como su principal proyecto, ya que consideraban que sin un fuerte sistema público de educación no se podría sostener una verdadera república.

c) Surgimiento de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP).

Para la enseñanza media en 1867 el doctor Gabino Barreda estableció la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), cuyo plan de estudios estaba completamente inspirado en el

⁶⁴ Valadés, Diego, *La Universidad Nacional Autónoma de México*. pp. 37, 38

pensamiento de Augusto Comte. Su puesta en marcha extinguió los restos de educación colonial que habían sobrevivido a fines de ese siglo. En la enseñanza superior surgieron una serie de escuelas nacionales de carácter profesional, entre otras la de ingenieros, la de medicina, la de jurisprudencia, la de agricultura y veterinaria y la normal para maestros.

Julio Jiménez Rueda nos indica “en el año de 1867 apareció la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo primer lema era libertad, orden y progreso, luego reemplazado por amor, orden y progreso”⁶⁵

A su vez, Isidro Castillo resume que “a ejemplo de la Escuela Nacional Preparatoria se fundaron escuelas de enseñanza media, preparatoria ó bachillerato en la mayor parte de las capitales de los Estados, adoptando diferentes denominaciones, podemos decir que el positivismo, y mas concretamente la Escuela Nacional Preparatoria fundada por Barreda dio un amplio desarrollo a este tipo de nivel de enseñanza superior”.⁶⁶

Desde luego esa ley no hace ninguna referencia a la universidad. México entra a la etapa histórica del Porfiriato. En esos 40 años ocurren, con respecto a la educación superior, dos fenómenos principales: se consolidan las escuelas profesionales y en la Escuela Nacional Preparatoria se hace referencia a la escuela superior, el debate y la crítica social.

La cultura superior, la discusión el debate y la crítica en ese nivel, así como la formación del sector social de la cultura, requieren instituciones que las organicen, esto, como hemos dicho, es en parte tarea de la educación superior. Las escuelas profesionales independientes y autosuficientes no podrían realizar esta función de la sociedad, pues tenían una tarea definida y especializada: formar profesionistas y servir de referencia a un ámbito profesional determinado. La única institución de la época que, por su misión, contemplaba la cultura en general era la ENP; esto es lo que la convertía en punto de referencia en el mundo de la cultura, del debate y de la crítica, con la consecuente intensidad de vida y conflictos políticos. Durante estos años las escuelas profesionales viven la llamada paz porfiriana y logran importantes y meritorios avances, consolidándose como grandes escuelas, mientras la ENP asume el papel de centro del debate y la cultura

⁶⁵ Jiménez Rueda, Julio. *Historia Jurídica de la Universidad de México*. p.186.

superior. Cabe aclarar que la esta no era un centro de educación superior, era una escuela de enseñanza media. La institución y sus profesores tenían como tarea la educación de alumnos entre los 12 y 17 años, que ingresaban apenas con los conocimientos básicos que otorgaba la escuela primaria.

Claro esta que durante el Porfiriato un sector de la intelectualidad se daba cuenta de una ausencia; un centro de cultura superior en el cual se cultivaran las ciencias y humanidades, donde se hiciera investigación, y en el cual los jóvenes al terminar los estudios medios de la Escuela Nacional Preparatoria optaran por prepararse en ese sentido, y tuvieran así una institución de educación superior donde hacerlo.

d) Justo Sierra, José Vasconcelos y su influencia en la educación superior

Un centro de esa naturaleza sería también un centro de debate y de crítica social desde la perspectiva de la cultura superior, en el que no se diera, como el que se proveía en la ENP.

Estas inquietudes representadas y encabezadas por Justo Sierra, se concretan en un proyecto con dos alternativas. En la base del proyecto está la idea de crear lo que se llamaría una escuela de altos estudios; esto es, una escuela de educación superior dedicada a las disciplinas académicas en las que se hicieran investigaciones, se impartiera enseñanza superior a quienes, habiendo terminado el ciclo de la ENP, tuvieran una vocación por estos estudios y no por los de carácter profesional y que atendiera el nivel que hoy llamamos postgrado, así sería un centro de cultura superior y de crítica social.

Como se resume en estas dos partes, había dos alternativas una la Escuela de Altos Estudios, se vería como una mas de las escuelas de enseñanza superior entre las ya existentes de corte profesional, con el mismo nivel, apoyo gubernamental y ubicación social, la segunda alternativa era de que las escuelas profesionales y de altos estudios por fundar se integrarían en una Universidad, la que coordinaría sus actividades y les proporcionaría el marco de un proyecto general de educación superior.

⁶⁶ Castillo, Isidro. *México sus...Tomo 2...Op.cit.* p. 221

Gastón García Cantú nos indica que “la proposición de la universidad no es la universidad. Justo Sierra logra su fundación durante el Centenario (de la Independencia de México), reuniendo escuelas dispersas en una unidad que perseguía el fin nacional, enseñar y aprender”.⁶⁷

Queda comprendido que los primeros ideales y metas trazados por los fundadores de las instituciones de enseñanza superior, como generadoras de cuadros operativos y creativos superiores que requería el país, tenía como parámetro genético: las necesidades planteadas por la sociedad y las expectativas de esta en relación con los profesionales destinados a enfrentar calificadamente, cuestiones estructurales que demandara el sistema y la investigación desde su propia racionalidad.

Pero, para un correcto funcionamiento desde su estructura de las instituciones públicas de nivel superior, tienen que tener de inicio una solvencia presupuestal, y el Estado es el responsable de su existencia desde la perspectiva sociopolítica y de su subsistencia en términos económicos, resulta primario el análisis de las relaciones entre las universidades públicas y el Estado Mexicano, debido a la mala planeación de comienzos de siglo causada por la Revolución, así como el gasto excesivo en el establecimiento de un órgano de poder gubernamental.

Esto se corrobora con la definición que nos da Pedro Ureña, el cual apuntó “que es obligación ineludible del Estado sostener a las Universidades. La instrucción pública pues, como función del Estado, da a éste derechos y obligaciones. La principal obligación es sostenerle pecuniariamente”.⁶⁸

Diego Valadés nos indica que “El Estado debe organizar y sostener el servicio público de la educación en todo el territorio de la República, de acuerdo con las necesidades locales”.⁶⁹

A su vez Gastón García Cantú señala sobre la relación entre instituciones de educación superior y Estado: “La Universidad se constituiría como un gran centro educativo, sería Nacional, no por congregarse escuelas nacionales, sino por que en la Universidad, el Estado mexicano concluiría una gran etapa histórica: la del liberalismo. En nuestro país la consolidación del Estado y la nación son inseparables, por ello el mexicano ha luchado

⁶⁷ García Cantú, Gastón, *Historia en voz alta: La Universidad*, p.13

⁶⁸ Henríquez Ureña Pedro, *Universidad y Educación*. p. 70

⁶⁹ Diego Valadés. *La Universidad...Op.cit.*, p. 19

instintivamente para conservarlos y defenderlos, una de esas partes, en lo institucional, es la enseñanza superior y su mantenimiento”.⁷⁰

Es necesario para comprender mejor esta etapa de la educación, dar una pequeña explicación de lo que es el Estado, El estado es una forma de organización entendida como la regla de la asociación que asigna a cada miembro de esta, su posición dentro de la misma y las funciones que le corresponden y sus elementos son: Población, territorio y el poder. Pero a todo esto ¿a que se le denomina Universidad?

Gastón García Cantú afirma que “La universidad es una institución educativa donde se debe enseñar, aprender, investigar y formar el conocimiento de las generalidades de la cultura”.⁷¹

Por consiguiente se realizará una descripción del significado de universidad pública, Jaime Castrejón afirma: “Universidad pública son aquellas universidades cuyos fondos para la realización de sus fines, provienen básicamente del Estado, algunas de ellas además son autónomas, en tanto que tienen la libertad de organizarse académica y administrativamente como lo mejor lo consideren”.⁷²

Tal es el caso de la UNAM que en el artículo primero de su ley orgánica se refiere a sus funciones: “la Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica, que tiene por fines, impartir educación superior, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios útiles en la sociedad para organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, asimismo extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”.⁷³

El crecimiento de la población escolar en el escalón de estudios superiores en nuestro país se debió al incremento demográfico y el gobierno mexicano ha venido haciendo esfuerzos por satisfacer dicha demanda.

Edwin Stepan Otto afirma que “los elementos humanos que ocupan los puestos de mano intermedio y superior en las actividades productivas, se han venido preparando en diversos planteles de educación superior del país”.⁷⁴

⁷⁰ García Cantú, Gastón. Historia en...*Op.cit.*, p.13

⁷¹ *Idém.* p. 64

⁷² Castrejón Diez, Jaime, *La educación superior en México.* p. 7

⁷³ Stepan Otto, Edwin. *Actualidad de la educación superior.* pp. 77 - 79

⁷⁴ Foro sobre la Actualidad y Perspectivas de la Educación Superior en México *Ídem* p. 21

Esta afirmación nos lleva a comprender que el Estado, cumplió promoviendo un fuerte desarrollo de la educación superior, con la consolidación de un sistema educativo que era ya muy necesario para el desarrollo nacional, aunque desde un principio no hubo preocupación por la calidad educativa sino por cualidades (¿a quien le llevamos educación?), y cantidades (¿hasta donde? y ¿a cuantos?), en lo que en dicho tema se refiere para su desarrollo.

Bien, pero ¿como se dio todo el crecimiento de la educación superior y su relación con el Estado? Principalmente tuvo su desarrollo desde la época de José Vasconcelos, que dio continuidad a lo elaborado por Justo Sierra, desde el momento en que vio las necesidades que tenía la sociedad en materia educativa, de manera que comenzó a trabajar en la organización de la recién nacida Secretaria de Educación con fecha del Decreto de Creación del 25 de Julio de 1921, pero se promulgo el 29 de septiembre y comenzó a funcionar en Octubre.

Vasconcelos, fungió como el sexto rector de la Universidad del 9 de junio de 1920 al 12 de octubre de 1921 y a su vez terminado su ciclo como rector de la UNAM, gesticulo como el primer secretario de la SEP (Secretario de Educación de 1921 a 1924).

En el año de 1920, data una de las iniciativas vasconcelistas que más ha perdurado: la ley que establece el escudo y el lema de la institución, "Por mi raza hablará el espíritu", junto con la imagen del águila y el cóndor que rodean el mapa que representa a la América Latina, desde la frontera norte de México hasta el Cabo de Hornos. También de este año data el proyecto de ediciones que continuaría la Secretaría de Educación. Con Pedro Henríquez Ureña como director, se establecieron la Escuela de Verano y el Departamento de Intercambio y de Extensión Universitaria. El 20 de septiembre se inauguró en el Anfiteatro Bolívar el Congreso Internacional de Estudiantes. Destacarían entre los participantes el argentino Arnaldo Orfila Reynal y el mexicano Daniel Cosío Villegas. Se inició la decoración mural del edificio de la Escuela Nacional Preparatoria con trabajos de Diego Rivera, José Clemente Orozco, Fernando Leal y Jean Charlot. Después de un recorrido de Vasconcelos por la República, las legislaturas de los estados aprobaron la reforma constitucional que crearía la Secretaría de Educación Pública, de la cual dependería la Universidad Nacional. El 10 de octubre tomó posesión del cargo de

Secretario de Educación. Como rector de la Universidad fue nombrado Antonio Caso, tras un breve interinato del secretario Mariano Silva y Aceves.

El decreto de creación de la Secretaría de Educación Pública data del 25 de julio de 1921, pero se promulgo el 29 de septiembre y la institución no empezó a funcionar hasta octubre.

Se le dio como esfera de acción el país entero, y se nombro titular de dicha dependencia al licenciado José Vasconcelos. Es entonces cuando principia una acción educativa de vastas proporciones, que se orienta en los ideales de la revolución estimula y encauza el desarrollo de la nueva cultura nacionalista. Como asienta Daniel Cosío Villegas, Vasconcelos personificaba entonces las aspiraciones educativas de la revolución; reunía condiciones excepcionales para inaugurar esa era de verdadero renacimiento espiritual de México, era lo que se llamaba un intelectual, es decir un hombre culto con inquietudes intelectuales; en segundo, era lo bastante maduro para haber advertido las fallas del porfirismo, y lo bastante joven no sólo para hacerse rebelde contra el, sino para tener fe en el poder transformador de la educación; en tercero; fue el único intelectual en quien un régimen revolucionario tuvo confianza y a quien dio autoridad y medios de trabajar. Esta conjunción de circunstancias tan insólitas en nuestro país, produjo también resultados insólitos, tanto, que en México hubo entonces un cambio radical y una transformación muy grande para la época.

Desde entonces que se creara la Secretaría de Educación Pública, ya se había iniciado este poderoso movimiento de educación popular desde la Universidad Nacional. Vasconcelos luchó contra el analfabetismo directamente de extremo a extremo de la nación, hizo un llamado caluroso a todos los ciudadanos, hombres y mujeres y a todos los maestros para emprender una campaña enérgica contra la ignorancia, aprovechando los sábados y domingos y días de descanso, así como las horas libres de cada día para descansar, para poder enseñar a las gentes que no sabían leer ni escribir.

Su proyecto creado a principios de siglo, dejaba organizada la Secretaría de Educación en tres grandes departamentos: el Escolar, el de Bibliotecas y el de Bellas Artes. La cámara de diputados al revisar el estudio, y contra la opinión del maestro, añadió dos más, el de la Cultura Indígena y el de la Campaña contra el analfabetismo.

Isidro Castillo nos explica sobre el desarrollo educativo superior en esta etapa histórica: “José Vasconcelos inicio un poderoso movimiento de educación popular desde la Universidad Nacional, siendo rector de la misma, con el deseo de combatir vigorosamente el analfabetismo en todo el país. La misma fervorosa pasión puesta por el mismo en la concepción y conducción de la campaña contra el analfabetismo desde la Rectoría de la Universidad Nacional, con lo cual vinculaba al pueblo en forma mas amplía y esencial por la llamada extensión universitaria”.⁷⁵

Así, Vasconcelos revoluciono completamente el desarrollo educativo no sólo en la educación superior, sino en todos los niveles, implementando programas como la creación de las casas de pueblo, forjando un nuevo tipo de maestro, desarrollando misiones culturales, los centros de cooperación pedagógica y reformando el sistema urbano. Llegó a comprender también la importancia de los adelantos pedagógicos. En Diciembre de 1923 aprobó un instructivo acerca de las bases para organizar la enseñanza conforme al principio de la acción. En 1924 se pusieron en práctica dichas bases. “Destaco con acierto el problema social de la cultura del pueblo, vino a renovar el interés nacional en torno de la vida educativa del país y señalo nuevos derroteros en la forma de planear importantes cuestiones de educación popular.”⁷⁶

Esto beneficio al desarrollo de la Educación Superior en la nación, de manera que al infundir estudios básicos en zonas donde antes la educación era inexistente, abrió la pauta para la exigencia y el crecimiento de la demanda para estudiar niveles posteriores al nivel básico de estudios, entre esos niveles el nivel superior; es probable que si no se hubiesen formado centros educativos en zonas aledañas a las grandes urbes, no estuviesen en la actualidad universidades operando en esas zonas, debido a que no existiría su demanda.

e) El periodo de Consolidación y La Autonomía de la UNAM

Una vez iniciadas las acciones adecuadas cuyos objetivos fueron en todo momento impulsar la educación en la nación, se busco inmediatamente la reafirmación de los sistemas educativos (a través de un órgano de poder consolidado y estable).

Este periodo comenzó en el año de 1929, con el inicio del periodo llamado institucionalización.

⁷⁵ Isidro Castillo. *México sus...Op. Cit.*, pp.124, 125

A finales de la década de los 20 y principio de los 30 el desarrollo del movimiento obrero organizado que había de apoyar nuevas aspiraciones, el forcejeo entre la iglesia y el estado, que había de radicalizar los puntos de vista del partido oficial, el reflejo de movimientos mundiales de lucha social, agudizados por la depresión económica de 1929, y la misma crisis económica iban a dar paso a un movimiento, que buscaba una renovación social real, desde 1929 en la declaración de principios que adoptó el PNR, (marzo 1929) había un anuncio de espíritu de reforma del artículo 3º. Entre sus finalidades fundar y desarrollar en las conciencias el concepto de la preeminencia de los intereses de la colectividad sobre los intereses privados o individuales, menospreciando toda situación de privilegio y creando la necesidad espiritual de una mayor equidad en la riqueza.

Algunos grupos radicales pugnaban la implantación de la educación racionalista, conforme a la cual la escuela había de asumir una actitud militante en contra de toda creencia religiosa, ejemplo vivo de esta dirección ideológica se hallaba en la Ley de Institución de las Escuelas Racionalistas expedida por Carrillo Puerto en el Estado de Yucatán en febrero de 1922.

Otros nuevos núcleos revolucionarios, sólo aspiraban a dar al principio de laicidad una orientación más, precisa y progresista; el poder Ejecutivo tuvo esta idea, hizo suya la comisión que dictaminó sobre el proyecto del Plan Sexenal; en dicho plan político se decía “la educación pública será laica no en el sentido puramente negativo, abstensiosa en que se ha querido entender el laicismo por los elementos conservadores, sino que en la escuela laica, además de excluir toda enseñanza religiosa, se proporcionará respuesta verdadera científica y racional ya que de otra suerte la escuela dejaría incumplida su misión social”.

El General Calles siendo presidente de la república (1924 – 1928) en una entrevista realizada en su hacienda comentó: “El Estado debe controlar la Educación en todos sus grados, desde la Primaria hasta la Universitaria para que así pueda formar la Revolución una niñez y una juventud que continúe su obra y realicen todas sus aspiraciones sociales, pues de otra manera la Revolución se suicidaría, pues no tendría continuadores”.

Diego Valadés redacta lo que pasaría unos años posteriores a esta situación:

⁷⁶ *Ibíd.* pp.126 – 135.

“Después de que el Estado comenzó su proceso de estabilización, promoviendo la laicidad y las ideas revolucionarias, el proyecto de autonomía de la Universidad fue planteado por vez primera por Antonio Caso en el año de 1920, pero la opinión pública condenó el proyecto fundamentándose en la idea de que la autonomía equivalía a crear un Estado dentro de un Estado, siendo Vasconcelos Rector de la UNAM, la universidad recobró su ímpetu y dejó de depender del Presidente de la República, para pasar a ser parte de la Secretaría de Educación cuando termina su rectorado y funge como primer Secretario de Educación, dejando el cargo de Rector a Antonio Caso que al renunciar a la rectoría en 1923 Luis Rubio Siliceo, Jefe del Departamento Técnico de la Federación de Estudiantes formuló un proyecto de ley que Vasconcelos revisó pero fue devuelto por su sucesor Bernardo Gastellúm (segundo secretario de educación pública), lo cual ocasionó la pérdida del interés en dicho proyecto hasta que en 1929 el presidente Emilio Portes Gil (Presidente Interino 1928 - 1930) durante su gestión vio la escenificación de una de las luchas estudiantiles más fuertes que haya vivido la nación hasta ese entonces, el resultado fue la concesión gubernamental de la autonomía. Una huelga universitaria de dos meses fue el preludio. Los estudiantes de la Escuela de Jurisprudencia se oponían a la decisión de las autoridades universitarias a someter a los alumnos a pruebas periódicas de reconocimiento por escrito, esa fue la razón principal de la huelga. Pero, Portes Gil, hábilmente ofreció la autonomía para calmar los ánimos, sólo existía un detalle, la autonomía concedida no estaba realmente adecuada, ya que aunque el consejo universitario eligiera al rector, la terna de aspirantes era propuesta por el gobierno federal.”⁷⁷

Esto demostraba la situación que vivía el país en esos momentos y su relación con la educación, la idea principal era estabilizar a la nación de manera que el sistema educativo sirviera para cooperar con esa estabilidad que se buscaba. El Estado tenía el principal interés de promover la educación, con el fin principal de que los que estaban en el poder pudiesen permanecer estables un lapso de tiempo considerable, utilizando a la educación como su principal propaganda y acción social.

⁷⁷ Diego Valadés. *La Universidad... Op. Cit.*, pp. 39 - 41

El debate acerca de la escuela laica y de la propaganda en favor de una orientación precisa y definida de la tarea educativa del Estado, terminaron en un proyecto de reforma del artículo tercero en vigencia.

Al principio dichos proyectos no admitieron otra doctrina, que la del socialismo científico, con sus postulados de la progresiva socialización de los medios de producción, de la lucha de clases, de la interpretación materialista del mundo y de la teoría del establecimiento de una dictadura proletaria. Por educación socialista se entendía un conjunto de conocimientos y técnicas pedagógicas encaminados a promover en los estudiantes esa concepción del mundo y de la vida a fin de despertar en ello la conciencia clasista elaborada así por un régimen económico político al servicio del proletariado mundial. La comisión después de una amplia exposición de motivos presentó el proyecto de reforma del artículo tercero que se le había encomendado.

Los debates fueron enconados y demostraban la confusión que había en la interpretación que daban a la palabra socialismo cada uno de los participantes. Algunos la interpretaban como un agresivo nacionalismo económico, otros como la persecución de la justicia social y un grupo pequeño la aplicación de un patrón marxista de una sociedad sin clases. Retomando a Diego Valadés aclara que: “después de pasar los debates en las cámaras de diputados y senadores en la que sufrió algunos ajustes, siempre en aras del nacionalismo al artículo quedo en la siguiente forma (13 diciembre de 1934):

“artículo 3º. La educación que imparte el Estado será socialista y además de excluir toda doctrina combatirá el fanatismo y los prejuicios, para lo cual la escuela organizara sus enseñanzas y actividades en forma que permita crear en la juventud un concepto racional y exacto del universo y de la vida social”.

“Sólo el estado – federación, estados – municipios impartirá educación primaria secundaria y normal, podrán concederse autorizaciones a los particulares que desean impartir educación en cualquiera de los grados anteriores.”⁷⁸

Dicha reforma constitucional fue aprobada el 10 de octubre de 1934 entraría en vigor el 1º de diciembre de dicho año, fecha en que sería la renovación del ejecutivo federal. Isidro Castillo señala respecto a esta modificación al artículo 3º que “No es de extrañar que en el texto definitivo del referido artículo haya intervenido el licenciado Bassols, en primer

⁷⁸ *Ibíd.* pp.13,14

termino, y que haya contado con el asesoramiento del licenciado Lombardo Toledano, el diputado Erro y otras personas. El interés con que los Estados Unidos han seguido nuestros pasos no sólo en materia de política exterior, sino en la interna del país, se hizo patente en el caso: al discutirse el proyecto de reforma en el senado estuvo presente el embajador Daniel".⁷⁹

Diego Valades vuelve a confirmar esta información explicando que "No fue sino hasta el año de 1933 cuando el presidente Abelardo Rodríguez envió al congreso de la unión un proyecto de Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de México de acuerdo con el cual se le entregaba el gobierno a la institución así como se le confería el derecho de determinar a sus propios candidatos a Rectores".⁸⁰

La candidatura del General Lázaro Cárdenas a la presidencia de la república, despertaba un entusiasmo grande en el país y en una convención nacional de estudiantes pro Cárdenas reunidos en Morelia en julio de 1933 se aprobó una ponencia que pedía se reformara el artículo tercero que sustituyera la educación laica en los establecimientos oficiales de educación primaria, elemental superior, así como la secundaria y profesional por la educación integral socialista, en septiembre del mismo año 1933 se celebró en el Distrito Federal, el primer congreso universitario de México que acordó que las universidades y las instituciones de cultura en el país tienen el deber de orientar el pensamiento de la sociedad mexicana, años más tarde en 1939, siendo gobernador de Michoacán el licenciado Gildardo Magaña promovió una ley orgánica propuesta del rector de aquella época, licenciado Vázquez Vallares "La obligación de crear una universidad socialista, que sea el mejor tributo a la revolución social de México". Dos universidades más la de Guadalajara y la de Yucatán adoptaron esta misma posición.

Isidro Castillo afirma sobre el desarrollo de la escuela socialista que "el presidente asentó a propósito de la escuela socialista: la reforma educativa tiene que corresponder a las necesidades del desarrollo independiente y a las exigencias de una sociedad que sabe ya valorar el trabajo justamente compensado, de adquisición universal de la enseñanza y la salud en la solidaridad social como principales premisas para una fructífera convivencia, el camino entonces está trazado".⁸¹

⁷⁹ Isidro Castillo. México sus... *Op.cit.*, pp.68-72.

⁸⁰ Diego Valadés. *La Universidad...* *Op.cit.*, p.41

La secretaria de educación fue consciente del fracaso para hacer efectiva la reforma, por la falta de claridad de la misma, y trato de salvarla creando un instituto de orientación socialista en 1937, la reforma educativa debía naturalmente ayudar a que en las nuevas generaciones privara un espíritu renovador, sin prejuicios y sin esclavizantes actitudes del pasado, que permitieran imponer el nuevo orden en la sociedad futura. Lo infortunado del caso es que la reforma produjo muchas víctimas.

f) La fundación del Instituto Politécnico Nacional

El presidente Lázaro Cárdenas (1934 – 1940) y Juan de Dios Bátiz fueron los principales inspiradores para la creación de esta Institución, ambos mostraban trabajos en sus haberes promoviendo el impulso de la educación técnica, en comunidades rurales e indígenas.

En ese entonces sucedía en la nación una causa que mostraría sus efectos hasta nuestros días, los movimientos sociales con la UNAM, precisamente habían acaparado toda centralización de actividades influyentes dentro del sistema eco - político - social, pero es hasta el año de 1937 cuando se comenzaron a vitalizar las necesidades técnicas y tecnológicas que el país necesitaba.

Isidro Castillo señala “en esa época existía ya un conjunto de escuelas orientadas a la enseñanza técnica, sufrían la carencia real de un programa que permitiera un crecimiento y desarrollo de sus pequeñas estructuras, pero los estudiantes, crearon una Federación denominada Federación de Estudiantes de Escuelas Técnicas y Profesionales No Universitarias, presidida en la fundación del Instituto por Jesús Robles. Fue este mismo, quien promovió el lema de los estudiantes técnicos: <La técnica al Servicio de una Patria Mejor> y tiempo después sufrió una pequeña modificación quedando como lema definitivo <La Técnica al servicio de la Patria>. En este mismo texto afirma que “es hasta 1940 cuando en un informe de gobierno Lázaro Cárdenas menciona la creación en 1937 del Instituto Politécnico Nacional teniendo como objetivos cumplir con las tareas de la Revolución y como meta principal que los alumnos estudiarán carreras profesionales y

⁸¹ Isidro Castillo. *México sus...Op.cit.*, pp. 81-90.

semiprofesionales, realizando investigaciones científicas y técnicas para fomentar un proceso de producción que permitiera el desarrollo de la economía de la nación”⁸².

David E, Lorey, afirma en un artículo que “Los propósitos utilitarios de Cárdenas para la Educación Superior se hacen evidentes en su patrocinio del Instituto Politécnico Nacional (IPN), en su atención a la ingeniería y demás campos de las ciencias aplicadas. Se esperaba que el IPN admitiera mas estudiantes de las clases proletarias que la UNAM, iniciando carreras profesionales no tradicionales para los mexicanos en desventaja”.⁸³

Es así como en México dentro de su sistema de educación superior se da un paso reformista en cuanto a la necesidad de promover su desarrollo económico, científico, y tecnológico.

Este punto es importante resaltarlo, debido a la relevancia que adquiere la satisfacción de la demanda que tenía el Estado de mantener en sus filas una institución que se encargara de las disciplinas técnicas y tecnológicas para satisfacer las necesidades en materia de creación de nuevas tecnologías necesarias para el desarrollo de infraestructura, que requería la nación durante esos años. Esto se ve reflejado hasta nuestros días, por que en la actualidad existe un atraso en la creación y desarrollo de nuevas tecnologías, situación que afecta directamente a la economía nacional, la cual es dependiente de las tecnologías importadas del exterior.

g).- Crecimiento Educativo y Desarrollo Contemporáneo

Apenas iniciada su gestión el Licenciado Vejar Vázquez, se dio a la obra de redactar la Ley Orgánica de Educación, reglamentaría del artículo tercero de la Constitución y de otros relacionados. Esta ley no resulto congruente con el espíritu del referido artículo, pues en realidad no tenía otro propósito que el de tratar de conciliar los intereses en pugna y preparar el camino para una reforma del precepto rector de la enseñanza. En los artículos de esta ley, en efecto, se establecen las bases generales de la educación pública, conforme a la nueva tendencia ponderada por la política de unidad nacional.

Era la primera vez que en México se aplicaba un mismo programa a las escuelas de campo y de la ciudad; con la misma orientación, propósitos comunes e igual contenido, aunque susceptible de adaptación a los medios diferentes.

⁸² Isidro Castillo. *México sus... Op.cit.*, pp.112, 113

⁸³ Ortega Salazar, Sylvia, E. Lorey, David. *Crisis y Cambio de la Educación Superior en México.* p.7

Esta integración tenía que haber sido condicionada por los fines de nuestra educación, por su índole y sus nuevos problemas. Esto es lo que determina cualquier reforma o incorporación que se desee hacer al cuerpo del sistema educativo.

Durante la administración todavía de Ávila Camacho, se salvo en materia educativa cuando fue designado titular de la secretaría del ramo Don Jaime Torres Bodet. Un hombre inteligente, culto y laborioso que supo dar a la enseñanza pública un aliento capaz de hacerla salir del marasmo donde se encontraba.

Torres Bodet pudo sortear los problemas inmediatos, que había dejado su predecesor, y hacer entrega total de su vida, de su prestigio y de sus dotes de hombre de letras, al decoro y éxito de su función pública. Dio efectivamente un acento vasconceliano a su gestión.

Isidro Castillo afirma que “realizo una gran campaña contra el analfabetismo, al amparo de las leyes de emergencia de 1944, hasta entonces no se había emprendido en México una campaña similar con tal amplitud de objetivos, de organización, de esfuerzos y de dinero.

Editó un gran número de textos escolares baratos y una buena colección de libros de cultura popular, que devolvió muchos tesoros literarios y científicos que ya se tenían perdidos. La construcción de edificios escolares, con un estilo propio y un nuevo sistema de financiamiento y administración. Se implantó un vigoroso programa de construcciones escolares, fundo el instituto de capacitación del magisterio, promovió la educación estética, reorganizó las misiones culturales, impulso la investigación científica y la preparación profesional superior, normal, liberal y técnica.⁸⁴

Poco tiempo después, a finales de la década de los sesentas, se suscito un fuerte movimiento estudiantil en México, que apoyaba al movimiento comunista que en ese entonces se expandía por el mundo desde la U.R.R.S hasta Vietnam, China y Cuba, dicho movimiento fue reprimido por ordenes del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964 - 1970), el 2 de Octubre de 1968, originando una serie de movimientos en contra del gobierno federal.

Es en el inicio de la década de los años setentas cuando la matrícula estudiantil, comenzó a tener un crecimiento desmedido, debido a la “Explosión demográfica”, siendo ya

⁸⁴ Isidro Castillo. *México sus... Tomo 4... Op.cit.*, p. 171 - 178.

presidente de la República Luís Echeverría Álvarez (1970 – 1976), que comenzó a dar un impulso real a la educación superior, aumentando el gasto por alumno en un 80 %, en tan sólo cinco años tanto para la UNAM como para el IPN, se crearon Universidades como las tres unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco, Iztapalapa y Atzacapotzalco), así como la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, la Universidad Autónoma de Chiapas, la Universidad Agraria de Coahuila, el Colegio Superior de Agricultura Tropical y el Centro de Investigaciones Ecológicas, e inclusive el Primer Instituto Tecnológico de Pesca. A finales de la década de los setenta en el desarrollo de la gestión del Presidente José López Portillo se dio apertura a una universidad pensada en la especialización de la docencia: la Universidad Pedagógica Nacional, También se promovió la creación de diversas ciudades universitarias en el interior de la república.

Durante los 10 años posteriores le educación presentó un estancamiento, no tuvo avances destacados, debido a los duros golpes que ocasionaban las crisis económicas, por ejemplo provocaban el aumento en los índices de deserción, bajaron considerablemente los niveles de financiamiento, y la matrícula estudiantil seguía creciendo desmedidamente, esto provocó un rezago educativo durante casi toda la década de los ochentas.

Es hasta el período 1988 – 1994, durante la gestión del Presidente Carlos Salinas de Gortari cuando a través del acuerdo de la modernización de la educación, se clasificó a la educación superior como el motor de la innovación y de la alta calificación de los mexicanos, para las tareas del futuro. Es también considerada el componente que puede aportar nuevos conocimientos, modalidades y formación académica en la modernización de todo el sistema educativo. La meta del Estado era ordenar y buscar soluciones para la eficiencia interna de las instituciones de educación superior, con el mayor respeto a la autonomía de las universidades.

El reto del rezago educativo en educación superior demandó una lucha frontal y decidida mediante la modernización de los servicios generalizados de la educación básica, educación de adultos y de formación para el trabajo. Ampliar y fortalecer estos servicios necesitó la corresponsabilidad y solidaridad de las entidades federativas, por lo que los gobiernos estatales quedaron comprometidos con el Programa para la Modernización Educativa, y también las organizaciones de la sociedad.

En el contenido del Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 2004 se dispuso dos apartados: en el primero se presenta la política encaminada a modernizar el Sistema Educativo Nacional.

El segundo consigna los capítulos correspondientes a las actividades sustantivas del sector; educación básica, formación y actualización de docentes, educación de adultos; capacitación formal para el trabajo; educación media superior, educación superior, de postgrado e investigación, científica, humanística y tecnológica, así como sistemas abiertos de educación, evaluación educativa, construcción, equipamiento y mantenimiento de inmuebles educativos.

Dentro de la política modernizadora, la educación sería la palanca de transformación, si la población mexicana encontraban en ella un medio para desarrollar nuevas capacidades: la capacidad de generar una estructura productiva, liberadora y eficiente con el apoyo del conocimiento científico y tecnológico; la capacidad de fortalecer la solidaridad social e identidad nacional y la cultura científica y tecnológica. Con esta modernización que le brinde una calidad a la educación se pueden alcanzar metas en materia de identidad nacional, el proyecto histórico la voluntad firme de consolidar la soberanía nacional.

Estos enfoques trataron de afectar a la educación nacional en lo que se refiere a la calidad, cobertura y administración de servicios. Esto a pesar de no estar en algún programa de educación superior, afectaba directamente a la educación media superior y superior, debido a que si la estructura de la educación básica sufría cambios y renovaciones, la educación media superior y superior tenían que dar seguimiento a lo trabajado dentro de las instituciones de educación básica.

En un ejemplo claro si la educación básica lograba el propósito de evitar la deserción escolar en un 50 % las instituciones de educación media superior y superior tendrían aparte de fijarse metas similares, cumplir con la capacidad para satisfacer la nueva demanda que se daría en consecuencia del éxito de tal programa. Haciendo referencia a causas y efectos, si los planes de estudio cambian, se modernizan y actualizan las instituciones de nivel medio superior y superior tendrían que ajustar sus planes y programas de estudios.

Los retos a seguir dentro del marco global a los que debió responder la educación mexicana para elevar su calidad son:

- El reto de la descentralización y el cambio estructural.
- El reto del rezago
- El reto demográfico
- El reto de vincular los ámbitos escolar y productivo
- El reto del avance científico tecnológico
- El reto de la inversión educativa.⁸⁵

Los cambios en la estructura de la educación mexicana, derivados de la reforma constitucional de 1993 y la organización del sistema educativo Nacional que se logró gracias al Acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica, fueron ampliados con la expedición de la Ley General de Educación el 13 de julio de 1993.

Destaca el esfuerzo de codificación, actualización y simplificación administrativa, que importa la Ley General de Educación, la Ley anterior expedida en el 73 (Ley Federal de Educación), contenía 70 artículos y el reordenamiento constó de 85 preceptos sin embargo este último sustituyó también a la ley del ahorro escolar de 1945, a la Ley que establece la educación normal para los profesores de centros de capacitación para el trabajo de 1963 y a la Ley Nacional de Educación para Adultos en el 75.

La ley general de Educación es un verdadero código educativo nacional, que sirve de marco para toda la normatividad del país en esta materia. Asimismo en el rubro de simplificaciones administrativas, la Ley general establece el deber expreso de las autoridades educativas de revisar permanentemente las disposiciones, trámites y procedimientos con el objeto de simplificarlos, de lugar la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.

Actualmente el crecimiento económico mundial y el mercado global exigen para su desarrollo una amplia gama de calidad en la elaboración de productos y prestación de servicios y la creación del Plan comenzaba a preparar a la nación para actualizar el sistema educativo, con la finalidad de desarrollar calidad y competitividad a nivel internacional en materia educativa.

⁸⁵ *Ibíd.* pp. 148 - 168.

Al cambiar Europa e integrarse todas las naciones de este continente en una comunidad llamada Unión Europea (UE), cambiaron diversos sistemas sociales, educativos, políticos y económicos, esto ha modificado la adaptación de fuerzas que intervienen en el proceso de gestión y aplicación de políticas educativas.

La educación de una nación entera ya sea pública ó privada debe obtener, desarrollar y mantener, la calidad adecuada para poder hacer frente a las necesidades sociales, económicas y políticas de cada Estado que conforme a esta nación, y en el Distrito Federal esta situación no es la excepción.

En el primer punto se describirán los objetivos y agentes del financiamiento educativo en la educación superior en la actualidad y su relación con la calidad y como influye esto en el desarrollo nacional y mundial en la actualidad y en el segundo punto se desarrollara una justificación de la intervención pública en la educación superior para una mejora de la calidad de la educación superior pública.

En el financiamiento educativo, los agentes principales para que este se realice, son los gobiernos, las familias, los individuos, los centros educativos y las empresas ya que emiten o reciben fondos destinados a financiar las actividades educativas.

Los centros educativos son receptores de financiamiento que proviene del gobierno, de las familias y en algunos casos de la iniciativa privada, aunque en algunos casos los centros educativos son emisores de la financiación al destinar fondos a las familias como apoyo a los estudiantes (becas).

Los gobiernos de diferentes niveles (supraestatales, estatales, regionales, o autónomos, como en el caso español y locales) distribuyen fondos destinados a financiar la educación a centros educativos de titularidad pública y privada, a individuos, familias y empresas.

Las instituciones educativas públicas reciben el total financiamiento de los gobiernos, pero en los últimos años la tendencia crece a diversificar e intensificar la financiación de origen privado, mediante actividades que puedan ser facturadas a familias o a las empresas esto conlleva a una recuperación mas rápida y consecuente de los recursos con los que se financie la educación, en el caso de las escuelas privadas estas pagan mas impuestos por tener utilidad y sobre mas utilidad mas recursos a adquirir.

Es una realidad que la situación económica actual para la mayor parte de los mexicanos no es la mas favorable, (En 2006 se diagnostico estadísticamente que mas de 50 millones

de mexicanos vivían en condiciones de pobreza y pobreza extrema esta afirmación es retomada por Noé Guerra Pimentel Cronista Municipal de Armería que señala

“La situación actual del país, se encuentra como en el porfiriato. Los gobiernos posrevolucionarios tienen una enorme deuda con gran parte de la población. La riqueza, se encuentra en manos de menos de un centenar de familias, 10 de ellas: Slim, Salinas, Azcárraga, Zambrano, Garza, Bailleres, Harp, Helú, Peralta y Saba entre las primeras 25 de la revista Forbes que enlista a los latinos más ricos del mundo. A 96 años del inicio del movimiento armado de la Revolución mexicana, hay muchos saldos, la inequidad continúa, pues México presenta una condición similar a la de finales del porfiriato, cuando la riqueza se concentraba en alrededor de unas 200 familias durante dicho periodo. Arriba del 50% de las familias en México viven en situación de pobreza, 20 millones en pobreza extrema”.⁸⁶

Para contrarrestar esta problemática se crearon sistemas alternativos de financiamiento como el que maneja la Universidad Tecnológica, (UNITEC) donde ofrece un sistema de financiamiento educativo en particular que denominaremos “beca crediticia”, ¿pero por que así? La UNITEC ofrece una beca a un alumno para realizar una carrera de cuatro años, está beca esta condicionada a pagarse terminando el lapso de estudios previamente acordado, y para garantizar el pago de dicha “beca” la misma institución establece convenios con empresas de diferentes ramos, para establecer contratos laborales entre la empresa y el alumno egresado de dicha universidad.

Este sistema lo están llevando a cabo principalmente las universidades e instituciones privadas con el sistema de recuperación de costos a crédito y el acceso a puestos de trabajo que garantiza un salario al alumno y por consecuente los pagos de las deudas financiadas por la universidad; pero del lado del sector público, se han implementado otras alternativas ó instrumentos y estos son: los sistemas de becas, las deducciones impositivas y los vales educativos.

Esto ha producido en los años recientes un incremento de la autonomía financiera de las instituciones de educación superior, autonomía que les ha permitido diversificar sus

⁸⁶ www.ecosdelacosta.com.mx/index.php?seccion=15&id=6025&encabezado=CULTURALIA fecha de consulta 1 de Marzo de 2007

fuentes de ingreso, ganando en participación relativa fuentes como los precios de la matrícula y los contratos con empresas y administraciones, pero sin embargo la subvención en bloque sigue siendo el instrumento de financiamiento con mayor peso.

Una fuente de financiamiento proporcionada por el Modelo de financiamiento mediante fórmula para las universidades es: la financiación básica.

La financiación básica está destinada a cubrir los gastos corrientes asociados a una docencia adecuada y a la investigación básica desarrollada en las universidades. En el concepto de alumno financiable la administración sólo tiene en cuenta, a la hora de distribuir subvenciones, a los estudiantes cuyo rendimiento académico se considera aceptable, se introducen incentivos para que las universidades incrementen el rendimiento académico de los estudiantes.

Otro ingreso al financiamiento público es el impuesto al titulado, es un impuesto que se les cobra a todas o a la mayor parte de las instituciones públicas y privadas para recuperar un poco de lo invertido. El impuesto se aplica sobre la totalidad de los ingresos obtenidos por el titulado, el hecho de que el impuesto no recaiga sobre toda la población de pasados usuarios permite que no se distancien los tipos de rendimiento educativo de los grupos sociales.

En conclusión con este tema, el sector público interviene en la educación superior, mediante financiación, regulación y producción de los servicios debido a motivos relacionados con los objetivos en el terreno de la eficiencia y de la equidad.

Se espera que de la educación obtenga un mejor desarrollo, social, cultural, político y económico para bienestar de la población, es decir, en la actualidad el cambio mundial ha afectado directamente al sistema educativo mexicano, en todos sus aspectos, en su financiamiento, en la actualización de sus planes y programas de estudio en diversas instituciones de todos los niveles educativos en todo el país, pero principalmente en la forma en que se prepara y desarrolla a cada individuo que forma parte de ella no importa si se es académico, docente, administrativo ó estudiante, lo que importa es que este preparado con miras hacia un futuro global donde lo relevante es obtener en si mismo la mejor calidad en su formación educativa.

2.2- Antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Pasemos ahora al caso de la UNAM, no sin recordar que un buen número de universidades mexicanas tiene una estructura académica similar a la de esta.

Ya trazados los antecedentes de la educación superior en México, podemos ver como se fundó la Universidad de México que con el paso del tiempo se convertiría en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los antecedentes inmediatos de la universidad mexicana moderna datan del proyecto presentado por Justo Sierra en la Cámara de Diputados el 11 de febrero de 1881. El 7 de abril siguiente, lo refrendó ante la Cámara, con el apoyo de las diputaciones de Aguascalientes, Jalisco, Puebla y Veracruz. Como es sabido, su proyecto no prosperó, pero Sierra jamás abandonó la idea de establecer en México una Universidad Nacional.

En dicho proyecto, Sierra incluyó, como partes integrantes de la nueva institución, a las escuelas de Bellas Artes, de Comercio, de Ciencias Políticas, de Jurisprudencia, de Ingenieros y de Medicina, a la Escuela Normal, a la de Altos Estudios y a la Escuela Nacional Preparatoria y la Secundaria de Mujeres.

Sierra presentó de nuevo su proyecto en la apertura del Consejo Superior de Educación Pública, el 13 de abril de 1902, y lo reiteró tres años más tarde ante el mismo organismo. En el año de 1905 la idea adquirió mayor fuerza, a partir del momento en que la Secretaría de Instrucción Pública fue una realidad al quedar escindida de la antigua Secretaría de Justicia. Sierra pasó de subsecretario a titular de la recién creada dependencia del Poder Ejecutivo. El 30 de marzo de 1907, dentro del marco de las fiestas en que se celebraría el primer centenario de la Independencia, anunció que el presidente de la República estaba de acuerdo con la apertura de la Universidad Nacional.

Para que el proyecto fuera realidad, la Secretaría envió al pedagogo Ezequiel A. Chávez a Europa y a los Estados Unidos, en tres ocasiones, "para que analizara el funcionamiento de varias universidades". De los estudios llevados a cabo por Chávez surgió el proyecto definitivo de la Universidad Nacional de México.

Después de un tiempo e innumerables trabajos se logró fundar la Escuela de Altos Estudios, y poco tiempo después, en el contexto de los festejos del centenario de la Independencia se transformo en la Universidad Nacional de México.

“En el mes de abril, Justo Sierra presentó, primero, la Ley Constitutiva de la Escuela Nacional de Altos Estudios, que formaría parte de la Universidad; después, el día 26 del mismo mes, el proyecto para la fundación de la Universidad Nacional.

La nueva institución estaría constituida por las escuelas Nacional Preparatoria, de Jurisprudencia, de Medicina, de Ingenieros, de Bellas Artes --en lo concerniente a la enseñanza de la arquitectura-- y de Altos Estudios. Por fin, después de aprobado el proyecto, el 22 de septiembre tuvo lugar la inauguración solemne de la Universidad Nacional de México. Fueron "madrinas" de la nueva universidad mexicana las de Salamanca, París y Berkeley.

La apertura de la Universidad Nacional fue recibida con repudio por la vieja guardia del positivismo ortodoxo. Agustín Aragón y Horacio Barreda, desde las páginas de la Revista Positiva, atacaron a Sierra por atentar contra el progreso, porque la universidad era una institución de la etapa metafísica del desarrollo humano, la cual ya estaba superada en México.

A la defensa de la universidad salió el joven Antonio Caso, secretario de la Institución y presidente del Ateneo de la Juventud, asociación que se distinguió por su oposición al positivismo. Posteriormente, muchos de sus miembros destacaron por su colaboración con la Universidad Nacional. La polémica entre Caso y Aragón permitió el análisis de los argumentos de una y otra posición en tema de educación superior”.⁸⁷

La Universidad era ya una realidad, que le proporcionó al Estado una estabilidad que no tenía desde el termino de la revolución mexicana, le dio la apertura para el nacimiento de la etapa de Institucionalización, es decir a través de la creación y desarrollo de las instituciones la nación se vería envuelta en un crecimiento de estabilidad económica, política y social.

⁸⁷ www.unam.mx/acercaunam:nvo/unam_tiempo/1910.html. fecha de consulta 3 Marzo 2007

Isidro Castillo en una breve reseña nos indica que “desde 1906 se emprendió una cuidadosa revisión de las instituciones docentes consagradas a la educación secundaria y profesional. Se fundó la Escuela de Altos Estudios, que albergó en su seno cursos superiores de pedagogía. Y toda esa labor culminó con la fundación de la Universidad Nacional de México. Con la asistencia del presidente y representantes de diversas universidades del mundo con fecha del 22 de septiembre de 1910”. “En realidad la fundación de la nueva Universidad Nacional, apremiada por las fiestas del centenario, no fue preparada suficientemente en el orden administrativo.

Lo que se fundó fue una junta coordinadora entre las diversas facultades ya existentes: Escuela Nacional Preparatoria, de Jurisprudencia, de Medicina, Ingenieros, de Bellas Artes y la nueva escuela de Altos Estudios. A pesar de comenzar sus funciones, esta no ofrecía un programa definido y no contaba con profesorado propio”.⁸⁸

Era visible que durante las primeras décadas del siglo XX, el Estado en materia de educación tenía otras prioridades, como el conflicto con el clero sobre la disposición de una educación laica, llevar educación básica a sectores desfavorecidos, así como la consolidación de una educación impartida por el Estado en las mejores condiciones posibles.

En cuanto a la universidad, Isidro Castillo confirma la laicidad de la misma en la siguiente afirmación: “Justo Sierra en las fiestas del centenario de la Independencia, pronunció un discurso donde afirmaba que la Nueva Universidad no tendría nada que ver con la universidad pontificia, laica y eclesiástica al mismo tiempo, y mucho menos sería una universidad que sirviera a beneficio de los intereses norteamericanos, esta nueva universidad se encargaría la máxima responsabilidad, la máxima de las tareas, la de señalar y perfilar la nacionalidad mexicana.

La investigación será totalmente desinteresada, y aplicada al contexto mexicano, incluyendo todos sus elementos, pretende ir a lo universal desde una base nacional.

⁸⁸Isidro Castillo. *México sus...Tomo 3... Op.cit.*, pp.18, 19

En el mismo discurso de las fiestas del centenario, mencionado anteriormente justo sierra define la finalidad principal que debía cumplirla nueva Universidad Nacional:

La ambición principal será que en esa escuela se enseñe a investigar, y a pensar, investigando y pensando, y que la sustancia de la investigación y el pensamiento, no se cristalicen dentro de las almas, sino que esas ideas constituyesen dinamismo, permanentes y traducibles en enseñanza y acción; que sólo así los ideales pueden llamarse fuerzas. No quisiéramos ver nunca en ella torres de marfil, ni vida contemplativa, ni arrobamientos en busca el mediador plástico; eso puede existir y quizás es bueno, que exista en otra parte, no ahí. Nosotros no queremos que en el templo que se erige hoy se adore a una Atenea sin ojos para la humanidad y sin corazón para el pueblo, dentro de sus contornos de mármol blanco; queremos que aquí vengan las selecciones mexicanas en teorías incesantes para adorar a la Atenea Promakos, a la ciencia que defiende a la patria” ⁸⁹

En 1911, la joven universidad vivió sus primeros días en medio del estallido de la revolución. Poco a poco, la crisis política provocada por el levantamiento de Francisco I. Madero incidió en la Universidad, ya que en el mes de marzo Porfirio Díaz pidió la renuncia a casi todo su gabinete con la excepción del secretario de Hacienda, Limantour y ello incluyó a don Justo Sierra y a su fiel colaborador, Ezequiel A. Chávez, quien fungía como subsecretario.

Ya entrada a la década de 1910 – 1920 lo que mas requería la nación mexicana era estabilidad y Gastón García Cantú afirma con respecto al tema que “en la Universidad el Estado mexicano concluiría una gran etapa histórica la del liberalismo. La Universidad es parte de la nación y esta no podría resolver encauzar y reflexionar sobre cosas esenciales, sin estudios superiores (ni Investigación)”. ⁹⁰ Una de las partes es la consolidación del Estado mexicano es la institucionalización y la educación superior no queda exenta.

⁸⁹ *Ibíd.* p.21

⁹⁰ Gastón García. Historia en... *Op.cit.*, p.13

- La Autonomía

Gastón García Cantú nos indica que “en 1917 se da la primera protesta de los estudiantes por la autonomía. El periódico el Universal, dirigido por Félix F Palavicini, destinó una pagina a los universitarios. Si ahora leemos esos números hallaremos nombres como Vicente Lombardo Toledano, Manuel Gómez Morín, Alfonso Caso; ocurre entonces la respuesta crítica de los estudiantes por algunas modificaciones administrativas, hechas en la Secretaría de Educación Pública, respecto al papel de la Universidad y el rector. Mientras hay grupos que proponían que la Universidad ya no fuese una dependencia de dicha secretaría, otras fuerzas querían que se sujetara mas a esta, del choque de oposiciones surge la idea de la autonomía”.⁹¹

A su vez Gastón García complementa lo descrito antes con su afirmación: “Los Universitarios a través de sus principales líderes, acuden con Emilio Portes Gil (presidente interino), aceptan la autonomía que se les ofrece. La cual fue resultado de una coyuntura y de una transacción en un momento difícil: era la forma de segregar el contingente estudiantil de la campaña vasconcelista. No dejaban por ello de ser vasconcelistas pero habían obtenido para la universidad una consecuencia nada despreciable: la autonomía.⁹² Aunque esta autonomía no estaba bien establecida, ya que estaba condicionada a que de una terna el presidente eligiera al rector, con la Ley Orgánica de 1944 Alfonso Caso (Rector) logra la verdadera autonomía. Designado por Manuel Avila Camacho.⁹³

En el año de 1922, al no aceptar el ingeniero Sotero Prieto, destacado profesor de matemáticas, la dirección de la ENP, surgió una crisis en virtud de que el propio Vasconcelos se autonombró director de la Escuela. El rector Caso consideró esta acción como una anomalía y presentó su renuncia, que no le fue aceptada. Posteriormente fue nombrado director de la Preparatoria el licenciado Vicente Lombardo Toledano. De hecho, la Universidad era una dependencia de la Secretaría, por lo cual sus iniciativas dependían de ésta. La Universidad se había constituido en uno de los puntales del proyecto educativo nacional que apoyaba el gobierno del general Obregón.⁹⁴

⁹¹ García Cantú, Gastón. *Op Cit.* p.16. 17

⁹² *Ibíd.* p.24

⁹³ *Ibíd.* p.31

⁹⁴ www.unam.mx/acercaunam_nvo/unam_tiempo/1920.html. fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

Ya en el año de 1943 fue creado, por decreto presidencial, El Colegio Nacional. Entre sus fundadores hubo varios universitarios distinguidos y ese mismo año se decidió que la ciudad universitaria fuera edificada en San Ángel. Un año después en 1944, se hicieron reformas al Estatuto General de la Universidad. Después de cierta tranquilidad, hacia mediados del año hubo enfrentamiento de estudiantes con autoridades. El rector Brito Foucher presentó su renuncia. Se convocó a un Consejo Universitario con carácter constituyente cuya función sería elaborar un proyecto de Ley Orgánica que se iría presentado al Congreso de la Unión por el presidente Ávila Camacho. Una junta de ex-rectores aprobó las bases para el Gobierno Provisional de la Universidad. El conflicto que provocó la renuncia del rector, y cuyo centro se ubicó en la Preparatoria, llegó a su fin al ser electo rector el licenciado Alfonso Caso, el 14 de agosto

El 30 de septiembre el Congreso de la Unión aprobó la nueva Ley Orgánica de la Universidad, que fue firmada por el presidente el 30 de diciembre. Mientras entraba en vigor, el Consejo Universitario le otorgó su visto bueno y, para que la institución siguiera su marcha, se aprobó que siguieran vigentes los reglamentos de estudios aprobados en 1942. En sesión del Consejo Universitario del 23 de octubre, fueron presentados los miembros del primer Patronato Universitario, integrado por Alejandro Quijano, Roberto Casas Alatraste y Evaristo Araiza.

Al año siguiente los miembros de la primera Junta de Gobierno fueron: Antonio Caso, Manuel Gómez Morín y Fernando Ocaranza, ex-rectores, Manuel Sandoval Vallarta, Ignacio Chávez, Mariano Hernández, Jesús Silva Herzog, Manuel Martínez Báez, Abraham Ayala González, Federico Mariscal, Alfonso Reyes, Ricardo Caturegli, José Torres Torija, Gabino Fraga y Alejandro Quijano. Don Antonio Caso no aceptó la designación y fue sustituido por Mario de la Cueva. En marzo se terminó de discutir y se aprobó el Estatuto General. Fue creado el Instituto de Historia. Se crearon las coordinaciones de Humanidades y de la Investigación Científica, con sus consejos técnicos respectivos, integrados por los directores de los institutos

El 6 de abril de 1946 apareció en el Diario Oficial la Ley sobre la Fundación y Construcción de la Ciudad Universitaria. En septiembre, en la misma fuente, se publicó el decreto de expropiación de los terrenos del Pedregal de San Ángel destinados a la

Ciudad Universitaria. De la reglamentación interna destaca la aprobación, el 30 de agosto, de las modificaciones al Reglamento de Profesores de Carrera, al de Investigadores de Carrera, al de jubilaciones para profesores y empleados, así como al de la Escuela de Graduados, con la que se establecería una especie de postgrado para todas las carreras, que jamás llegó a funcionar aunque su nombre figurara en el Estatuto General.⁹⁵

En 1951 se celebró el IV Centenario de la fundación de la Real y Pontificia Universidad de México. Al efecto se llevaron a cabo los festejos conmemorativos que incluyeron, como aspectos más destacados, la imposición del doctorado *honoris causa* a un grupo de personalidades de la ciencia, las letras y el pensamiento contemporáneos, así como la celebración del Congreso Científico Mexicano y la publicación de una colección especial de libros, tanto alusivos a la historia de la universidad como a la de la historia de la educación superior en la Colonia. Además, se elaboraron historias de los colegios de San Ildefonso y de San Pedro y San Pablo y monografías de edificios asociados a la Universidad, como el Palacio de la Inquisición, además de publicarse algunas obras de investigación de universitarios destacados, como Edmundo O'Gorman y Justino Fernández. Los doctorados *honoris causa* fueron otorgados, en ciencia, a Garret Birkhoff, Arthur Casagrande, Everette Lee Degolyer, Bernardo A. Houssay, Salomón Lefschetz, Norbert Wiener, Harlow Shapley, Otto Struve y Karl Terzaghi; en humanidades, a Alfonso Reyes, Sigvald Linne, Pitrim A. Sorokin, Hans Kelsen, Juan Ramón Jiménez, John Dewey, Jaime Torres Bodet, Paul Rivet, José Vasconcelos, Enrique González Martínez --fallecido este mismo año--, Alfred V. Ridder, Jean Sarrailh, Angel María Garibay y Manuel Gamio. Fuera del ámbito del IV Centenario, continuaba el proceso de fundación de la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, al ser aprobada la iniciativa del año anterior por el H. Consejo Universitario. Se acordó el establecimiento de las licenciaturas en ciencias sociales, ciencias políticas, periodismo y ciencias diplomáticas, además del diplomado en la carrera consular. La ENP se expandió al ser acordada la creación del plantel número 4. La UNAM se sumó a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana (ANUIES). "Tres años después, en 1953 se hizo la entrega formal de la Ciudad Universitaria a la Universidad, a su vez fue establecida la Dirección General de Enseñanza Preparatoria. La Oficina de Personal subió a la

⁹⁵ www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1940.html. fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

categoría de Departamento. Se acordó la creación del plantel 6 de la Escuela Nacional Preparatoria. El Centro de Estudios Filosóficos se separó de la Facultad de Filosofía y Letras. Se aprobaron las bases para la celebración de contratos para aspirantes a los cargos de profesor e investigador de carrera de medio tiempo y profesor e investigador de tiempo completo que prestarían servicios en la Ciudad Universitaria, comenzó a aparecer la Gaceta de la UNAM, órgano oficial de la institución gracias a la iniciativa del maestro Enrique González Casanova.

Fue un año de alto crecimiento en la UNAM, a pesar de las eventualidades ya mencionadas por que no sólo consolidaba su expansión, sino como institución adquirió la estabilidad que muchos años atrás habían dificultado su desarrollo desde su creación hasta su permanencia.

En la década de los setenta se inaugura el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), pero lo relevante sobre el tema de esta investigación es que en 1975, debido al crecimiento de la matrícula estudiantil las ENEP Acatlán e Iztacala fueron inauguradas y comenzaron sus actividades. Odontología se convirtió en Facultad y fue acordada la creación de otras ENEP, en este caso, las de Aragón y Zaragoza.

Años después el 9 de junio de 1980 apareció en el Diario Oficial la modificación del artículo 3o. constitucional, consistente en la adición de una fracción VIII que garantiza la autonomía de las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgara autonomía. También estableció que las relaciones laborales se regirían por el apartado "A" del artículo 123 y con las modalidades que estableciera la Ley Federal del Trabajo. Con esta modificación constitucional, la situación laboral de las universidades tendría un referente en la más alta jerarquía legal de la República.

Fue fundado el Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia. La ENEP Cuautitlán se convirtió en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Se construyeron las salas Miguel Covarrubias y Carlos Chávez en el Centro Cultural Universitario. Se realizó en el Palacio de Minería la Primera Feria Internacional del Libro, con la participación de 216 editoriales. Fue botado el buque oceanográfico "El Puma". La población de la UNAM era

de 294 mil 542 estudiantes. Su personal docente ascendía a 27 mil 515 y el administrativo a 23 mil 716. Concluyó el período rectoral del Dr. Guillermo Soberón Acevedo.⁹⁶

Entrando a la década de los noventa el acervo histórico de la UNAM redacta que:

“En el año de 1993 tomó posesión como rector el doctor José Sarukhán, para un segundo período al frente de la UNAM. Fue nombrado secretario general el doctor Francisco Barnés de Castro. Además, se instaló el Consejo Académico del Bachillerato, que integra a la Escuela Nacional Preparatoria y al Colegio de Ciencias y Humanidades. La Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza se convirtió en Facultad de Estudios Superiores Zaragoza y el Centro de Investigaciones sobre Estados Unidos cambió su nombre por el de Centro de Investigaciones sobre América del Norte y extendió su campo de trabajo. En 1998, el distinguido filósofo universitario Leopoldo Zea recibe el más alto grado honorífico como reconocimiento de su trayectoria por parte de La Universidad de La Habana. El 26 de enero el rector Francisco Barnés de Castro da su mensaje de bienvenida a la comunidad universitaria en el reinicio de clases.”⁹⁷

Una año después se asigna un nuevo rector en la UNAM el Dr. Juan Ramón de la Fuente uno de los rectores con mas alto reconocimiento por su excelencia, académica ya que ha destacado por su contribución al fortalecimiento de la enseñanza superior de México a la producción científica con reconocimiento nacional e internacional; el liderazgo en distintas áreas de la academia y la administración pública, así como una tarea afanosa en la creación de entidades dedicadas a la investigación

Se realiza en año 2002, un proyecto de mejoramiento de la calidad en los servicios administrativos de la UNAM, desde la Secretaría Administrativa, la encargada del proyecto la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA) ejecuta un nuevo programa en 2003 denominado Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), este programa le proporciona estándares internacionales de calidad a la UNAM en sus servicios administrativos y es en el año 2004 cuando oficialmente se le otorga a la UNAM la certificación ISO 9000 por sus altos niveles de calidad alcanzados en sólo tres años de implementación del SGC.

⁹⁶ http://www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1980.html. fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

A finales del año 2005, la UNAM entra al selecto grupo de las 100 mejores universidades a nivel mundial ocupando el lugar 95 informe del times de Inglaterra en su sección educativa.

Un año después asciende en el ranking hasta el lugar 74, ascendiendo 21 peldaños según fuente de la Universidad de Cambridge⁹⁸.

Esta aserción es confirmada por Nurit Martínez en una nota en el diario El Universal con fecha del jueves 5 de Octubre del 2006, donde reporta que “La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) avanzó en un año 21 lugares dentro del grupo de las 100 mejores universidades del mundo, al pasar del lugar 95 al 74, de acuerdo con la clasificación mundial que realiza el diario inglés *The Times*.”

Al dar a conocer el *ranking* mundial 2006, el prestigiado diario inglés, ubica a la UNAM como la mejor institución de Iberoamérica, ya que en este grupo de las mejores universidades en el mundo no se encuentran instituciones de América Latina, España o Portugal.

Al informar sobre los resultados de esta evaluación internacional realizada por la Asociación Internacional de Universidades, la Universidad Nacional refiere que el listado *The Times* lo encabezan las universidades de los Estados Unidos y de Inglaterra.

La UNAM se encuentra ubicada por arriba de instituciones como Basilea, Suiza, Trinity College Munichs, y de las estadounidenses de Illinois, Washington y Peen State; además de de la Moscú. Para elaborar esta clasificación los especialistas de la Asociación Internacional consideran el tipo de investigación que se realiza en cada una de las instituciones, el grado de los docentes que imparten clase, la calidad con que lo hacen, y el impacto que tienen las acciones de administración en la gestión universitaria, para ello se considera un universo total de 13 mil universidades de todo el planeta”.⁹⁹

⁹⁷ www.unam.com.mx/historia fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

⁹⁸ www.webometrics.info/top3000.asp?offset=50 fecha de consulta 7 de Marzo de 2007

⁹⁹ www.eluniversal.com.mx/notas/379586.html fecha de consulta 7 de Marzo de 2007

2.3.- Antecedentes de la ENEP Zaragoza creada como parte del programa de descentralización de la UNAM

Al crearse la Ciudad Universitaria en 1954, su diseño arquitectónico, sus organizaciones administrativas y sus estructuras académicas fueron elaboradas para dar servicio a una población aproximada de 30,00 alumnos. Desde ese momento se manifestaron fuertes tendencias de crecimiento en la población escolar de estudios profesionales. Así en 1958 acudían a C.U. cerca de 30,00 estudiantes, 64,000 en 1970 y 86,000 en 1974.¹⁰⁰

Durante los años setenta, uno de los problemas que agobiaron a la UNAM fue el alto crecimiento de la población escolar.

La demanda de ingresos, impuso limitantes para que la universidad desarrollara adecuadamente sus actividades. En el campus de la Ciudad Universitaria se incrementó el área construida, erigiendo nuevas instalaciones, ampliando o adaptando las iniciales. Con ellos el sistema universitario dio soluciones parciales e inmediatas tratando esa manera de adecuarse a sus expansiones. Así, durante varias décadas la Universidad acentuó la integración y centralización de los aspectos académicos y administrativos. Entre las principales directrices que asume esta modernización de educación superior en México, podemos mencionar las siguientes:

- Vinculación de la educación media superior, con el aparato productivo.
- Flexibilización de los sistemas escolares en un intento que responde a las demandas regionales y a las características de la población destinataria.
- Descentralización de las instituciones.
- Expansión y diversificación del sistema educativo medio superior.
- Superación del nivel de los estudios, mediante la renovación de los modelos académicos y administrativos.

El objetivo de estas orientaciones es concretar en diferentes espacios y niveles la modernización de la educación, a partir de las políticas de descentralización e innovación de la educación universitaria con la creación de instituciones integradas por unidades que

¹⁰⁰ Crónicas de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza. *Programa de Descentralización de Estudios Profesionales de la UNAM*, p. 192

se establecieron en diferentes puntos del área metropolitana y que están destinados a incorporar los estudios profesionales más pertinentes a ese determinado sector.

Tal es el caso de la UAM y las ENEP. El antecedente de las ENEP se encuentra en el proyecto llamado *Nuestra Universidad* que fue concebido durante la administración del rector Pablo González Casanova. Es importante este proyecto pues formo parte de la política general de *Reforma Educativa* impulsada durante la gestión del presidente Luís Echeverría.

En este marco, “La UNAM, bajo el rectorado del doctor Pablo González Casanova, prestigioso académico universitario, adquirió un impulso notable encaminado a hacer más eficiente la máxima casa de estudios. Desde mayo de 1970, año en que da principio la administración de González Casanova, se iniciaron estudios tendentes a reformar sustancialmente la estructura y la metodología de la enseñanza en los tres niveles que cubre la UNAM; media superior, licenciatura y postgrado”.¹⁰¹

A nivel general el planteamiento de la nueva universidad recoge como objetivos fundamentales los siguientes puntos:

- 1.- Estructurar el sistema educativo general, con el objetivo de atender la creciente demanda en educación en todos sus grados.
- 2.- Vincular la reforma de la educación superior al resto de la reforma educativa y a la reforma de otras estructuras nacionales, con el objeto de atender a grupos marginados, y ofrecer más oportunidades a la juventud.

De los puntos anteriores se desprende lo siguiente: estructurar un sistema nacional de enseñanza; lograr el fortalecimiento de la autonomía universitaria, impulsar una nueva legislación educativa; buscar la incorporación del sistema educativo al sistema productivo por medio del servicio social; y generar cambios a nivel bachillerato, licenciatura y postgrado.

Este proyecto se concretaba en cuatro aspectos: la Ciudad de la Investigación, las Casas de la Cultura, La Universidad Abierta y la descentralización de la UNAM.

En el documento de trabajo “la planeación de las investigaciones de la UNAM” elaborado por el grupo de Asesoría Técnica a las Coordinaciones de Ciencias y Humanidades, publicado en julio de 1973, se encuentran varios puntos como los criterios fundamentales

¹⁰¹ www.dgch.unam.mx/histo000.html fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

en la selección del esquema de descentralización adoptado, el cual consistió en dejar en C.U. todos los subsistemas universitarios actuales y que actuara como un “semillero” para el desarrollo de nuevos campus integrados de manera análoga en diversos lugares cercanos al DF. En este mismo documento se enfatiza la necesidad de desarrollar todo un plan de descentralización.

“El Dr. Guillermo Soberón ya como rector de la UNAM; fue el creador de un enfoque fundamental de la planeación de la universidad; iniciando el fortalecimiento institucional y propiciando el desarrollo armónico e integral del sistema de educación superior en su conjunto. En 1973 estableció la Coordinación de planeación y desarrollo la cual participó en el estudio de la educación superior que realizó la Asociación Nacional de Escuelas e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) y que dio origen a la Universidad Autónoma Metropolitana y al Colegio de Bachilleres. En 1974 la coordinación se transformó en la Dirección de Planeación la cual constituyó un grupo técnico que realizó el proceso de planeación integral de la Universidad. La planeación iniciada por el rector Soberón llevó a cabo trabajos clave que dieron forma a la Universidad actual, enfrentó el reto de la masificación y lo superó aprovechando su capacidad de análisis para estimar los efectos de admisión, dando proporciones deseables de matrícula y población escolar y, con ello, restituir el equilibrio entre las poblaciones y los recursos educativos”.¹⁰²

Desde la dirección de planeación se impulsó el programa de Descentralización de Estudios profesionales que dio origen y procuró el desarrollo inicial de las ENEP.

Dado que se trataba únicamente de resolver las necesidades inmediatas de cupo en las instalaciones de C.U. el problema debía ser resuelto desarrollando, hacía un futuro no muy lejano nuevos campos universitarios. Se analizaron varias propuestas:

- 1.- Hacerlos dependientes de las actuales escuelas o facultades.
- 2.- Crear en un solo campo tantas nuevas escuelas como fuera posible y necesario, cada una de ellas especializada en un área de conocimiento.
- 3.- Crear varias unidades en diferentes zonas del Distrito Federal y del Estado de México, dándoles un estatus equivalente al de escuela.

¹⁰² Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza. *Crónicas de...Op.cit.*, pp. 17 -19

Lo anterior determinó la construcción de nuevas instalaciones tomando en cuenta una descentralización física, académica y administrativa.

Para ello, la comisión técnica de implantación de proyectos universitarios, dirigió al Honorable Consejo Universitario en febrero de 1974, una propuesta que consideraba los señalamientos anteriores y estudios prospectivos, recomendando la creación de 16 nuevas unidades entre 1974 – 1978, cada una de las cuales debería dar cabida a un máximo de 15,000 estudiantes.

Al entender el papel de la universidad en la concepción educativa de su tiempo, marcada por una enorme demanda social debido al crecimiento de la población en el DF. y su zona conurbana, el rector Soberón puso en marcha un proyecto constructivo y de gran amplitud, correspondiente al enorme y acelerado crecimiento de la UNAM que contempló los siguientes rubros:

- a) Descentralización de los servicios a nivel superior en el área metropolitana
- b) Reestructuración del campus de C.U.
- c) Dotación de instalaciones adecuadas al desarrollo de la investigación.
- d) Dotación de instalaciones para un sistema universitario de salud.
- e) Dotación de instalaciones adecuadas para la difusión cultural.¹⁰³

Ya no siendo conveniente expandir los recintos universitarios en un sólo punto de la ciudad de México se inició un programa de descentralización que permitiera ofrecer los servicios de educación en los sitios donde se encuentren importantes concentraciones de habitantes.

“Para realizar el programa se elaboró un esquema que permitiera la creación de un sistema de nuevos centros educativos, independientes tanto académica como administrativamente de las actuales facultades y escuelas, dirigidos por las autoridades que señala la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UNAM e integrados conforme a las disposiciones legales aplicables. Estos centros contarían con una organización por departamentos establecidos en relación con las áreas de estudio o carreras que se estimaran necesarias para realizar sus fines.

¹⁰³ Crónicas de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza. *Programa de... Op.cit.*, p.195

La coordinación académica que debería existir entre facultades y escuelas y estos centros seguirían desarrollándose mediante las comisiones del Consejo Universitario.

En cuanto a los objetivos del programa de descentralización fueron:

- 1.- La construcción de instalaciones educativas para nuevos centros en zonas donde habitasen un número importante de alumnos, personal académico y personal administrativo.
- 2.- El establecimiento de proporciones adecuadas entre las instalaciones, alumnos personal docente y el área de los terrenos, con el objeto de evitar los inconvenientes que presentan las concentraciones.
- 3.- La localización de terrenos adecuados a la existencia de cierta Infraestructura en las zonas (recursos humanos, transporte, centros de producción y servicios).
- 4.- La innovación en la organización académico – administrativa.
- 5.- El ofrecimiento de la diversidad de opciones profesionales en polos distintos del área metropolitana, complementándose entre si los distintos centros universitarios cada uno con orientaciones académicas diferentes.”¹⁰⁴

Uno de los aspectos a destacar en el discurso de los documentos oficiales de la UNAM, cuando se refiere a las ENEP es el que hace referencia a que en estas escuelas se contemplan “innovaciones académico administrativas”.

Para las ENEP “se diseñó una organización matricial carrera/departamento que se sustentó de la diferenciación del trabajador/académico”. Esta organización matricial también se consideró que en su aplicación en las áreas académicas administrativas, debería de implicar un modelo de escuela que contemplara la enseñanza de varias disciplinas afines, enfocadas a resolver en forma conjunta problemas sociales (por ejemplo: en Acatlán y Aragón la organización de las ciencias sociales y económicas; en Zaragoza e Iztacala el área de la salud y en Cuatitlán las ciencias agropecuarias buscando favorecer la enseñanza multi e interdisciplinaria”.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Crónicas de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza. *Programa de... Op.cit.*, p. 10- 25

¹⁰⁵ Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, *Crónicas de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza* Vol. III p. 65

2.3.1.- La transformación ENEP Zaragoza a FES Zaragoza

Las Escuelas y Facultades se distinguen en virtud de los títulos y grados que otorgan. Son Facultades los establecimientos que confieren el grado de Doctor, son Escuelas Nacionales todas las demás.

El Estatuto General de la UNAM en su artículo 8 indica que “Para que una Escuela se transforme en facultad es necesario que introduzca el doctorado. Para este objeto se requiere acuerdo aprobatorio del Consejo de Estudios Superiores”.¹⁰⁶

En la inauguración del foro sobre la actualidad y perspectiva de la educación superior en México organizado por el sindicato de trabajadores de la UNAM, Edwin Stephan Otto, indica que “la crisis hizo ver, la falta de un conocimiento integral, profundo y amplio al mismo tiempo, sobre el país. Que en muchos casos se estaban apenas descubriendo que lo que se tenía y aceptaba como conocimiento verdadero, o era incompleto ó definitivamente falso.

Al cabo del tiempo se idearon nuevas instituciones para satisfacer las necesidades que iban surgiendo en el Distrito Federal, (creación de escuelas de estudios profesionales (UNAM) fuera de CU, así como la creación de la Universidad Pedagógica Nacional, y diversas Escuelas Tecnológicas)”.¹⁰⁷

Al crearlas se comienzan sus funciones sin un análisis detallado de las necesidades reales y actuales, y en el caso de la ENEP Zaragoza, esto se ve reflejado en la falta de un departamento de RH, y se van modificando ó ajustando con el tiempo.

Las instituciones de educación superior, en particular la UNAM no pueden ni eludir ni evitar inmiscuirse en un proceso que desborda tanto a las voluntades individuales como colectivas.

Retomando a Stephan Otto indica que “el Dr. Rivera Serrano (rector de la UNAM 1976-1982), elaboró un proyecto titulado *evaluación y marco de referencia para los cambios académicos - administrativos*. En el se insiste en una visión que señala los logros de la universidad, la problemática actual de la misma sobre todo aquello relacionado con

¹⁰⁶ Estatuto General de la UNAM. Art.8º p.4

¹⁰⁷ Stephan Otto, Edwin. *Actualidad de la educación superior*. Foro sobre la Actualidad y Perspectivas de la Educación Superior en México p 39, 40

cuestiones organizativas y administrativas, y por último señala una serie de propuestas para la solución de los problemas centrales y estratégicos”.¹⁰⁸

Ya establecidas las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales estas comenzaron a desarrollarse rápidamente, con la adopción de diversas especializaciones en la estructura interna de la institución tanto por parte del personal docente que llegaba a impartir clases incluyendo en su formación distintos doctorados, con experiencia en investigación y a su vez por la impartición de las mismas especializaciones dentro del plantel, estos fueron sus principales componentes causantes de la evolución de su transformación de Escuela Superior de Estudios Profesionales a Facultad de Estudios Superiores, pero ¿como se alcanzó dicho cambio y que transformaciones sufrió en su estructura la institución? ¿como afecto esto al desarrollo del mismo?.

En la primavera de 1990 el Dr. en física Molec Benny Weiss Steider, se encontraba redactando un plan de trabajo con un grupo de universitarios para ser presentado ante la H. Junta de Gobierno de la UNAM, entre las múltiples propuestas de mejora institucional, para el período de 1990 – 1994 se planteó la transformación de Escuela en Facultad.

Previo a la designación del director, el Dr. Molec había fungido como consejero universitario profesional de la ENEP Zaragoza. El hecho de ser la ENEP la escuela mas joven de la UNAM, y la última institución de educación metropolitana, después del auge de la ampliación de la oferta educativa tanto en la UNAM; la UAM y el IPN, la coloco en una situación desventajosa tanto en la asignación de recursos financieros como humanos.

El nivel de investigación que había adquirido la Escuela era el suficiente para competir airoosamente con otras Facultades e Institutos y en ocasiones era muy superior, al grado que muchos egresados de doctorado de prestigiados institutos, eran asesorados y realizaban sus proyectos doctorales bajo la dirección de investigadores de la ENEP Zaragoza.

Se adquirió información sobre el número de maestros con el grado de doctor en el área de Biomedicina, éstos eran alrededor de una veintena, lo cual rebasaba ampliamente el número de recursos humanos capacitados para impartir un programa doctoral con el que contaban muchas de las otras facultades de la Universidad.

¹⁰⁸ Edwin Stephan. *Actualidad...Op. Cit.* p. 40

Se citó a los profesores con grado doctor en el área de biomedicina y con experiencia en estudios de doctorado se les pidió su colaboración para el desarrollo de un plan de postgrado a nivel doctorado para la ENEP Zaragoza, asentando así un compromiso de generar un plan de estudios para doctorado.

El Doctor Roberto Domínguez Casalá, tomó con entusiasmo la realización del proyecto el cual vio terminada su primera redacción pocos meses después entre el Dr. Domínguez y el Dr. Molec, definieron la estructura del proyecto.

El proyecto fue puesto a consideración del Consejo Interno de postgrado y el Consejo Técnico de la Escuela, quienes después de estudiarlo y hacer las correcciones que consideraron pertinentes aprobaron el plan de estudios y autorizaron que fuera sometido a las instancias centrales. Aunque fue aprobado por el Consejo técnico, era importante saber que el camino a la aprobación final era largo y difícil.

El cuidado y atención que el profesor Domínguez y colaboradores elaboraron en este documento, permitió el fácil paso del programa por las instancias centrales de Administración Escolar y la Dirección General de Estudios de Postgrado, ya que contaba con los elementos establecidos en la normatividad de la UNAM. El proyecto fue presentado posteriormente a la Subcomisión del área del Consejo General de Estudios de Postgrado, en donde, tras una completa exposición y posterior discusión por sus integrantes, los condujo a hacer sus recomendaciones para mejorar el proyecto y, una vez atendidas, fue presentado al pleno del Consejo; el cual, en su momento, lo aprobó por unanimidad.

El proyecto fue entonces, remitido a la Comisión de Trabajo Académico del Consejo Universitario, en dónde además de la opinión del Consejo General de Estudios de Postgrado, se incluyeron la de varios expertos en el área, así como de todas las dependencias universitarias con estudios similares. Durante la presentación a la Comisión de Trabajo Académico el principal obstáculo era demostrar que se contaba con suficiente número de profesores con grado de doctor y con experiencia amplia en investigación y capacidad para la asesoría en la dirección de tesis de doctorado. Se presentó una larga discusión sobre si los veinte doctores de la ENEP Zaragoza, más otros veinte externos, que por convenio interés de investigación común estaban colaborando en el proyecto

para su aprobación (Instituto Nacional de Nutrición, Facultades de ciencia y medicina, y de los Institutos de Fisiología Celular y Biomédica), eran suficientes para garantizar el éxito del plan de doctorado. Se discutió asimismo cuál debería ser la proporción adecuada de doctores internos y externos, para que se garantizara el control académico por parte de la UNAM y sobre todo por la Escuela. Fueron momentos de mucha actividad y mucha discusión con los directores de Institutos y de algunas facultades, pues continuamente se ponía en duda la capacidad de conducir estudios de doctorado por una Escuela tan joven.

Sin embargo, los éxitos obtenidos por los profesores, así como el gran número de publicaciones y su calidad, fueron venciendo la resistencia poco a poco, hasta que se reconoció su potencial se aprobó el plan de estudio presentado.

Lo que mas sorprendía era que una escuela joven, luchara por sus derechos, no que demostraran que en poco tiempo había logrado calidad en investigación semejante a la de otras instituciones, sino el tiempo récord, en el cual el proyecto de doctorado, pasaba por aprobación de los múltiples cuerpos colegiados y sorteaba airoosamente las críticas de sus revisores, Normalmente un plan de Estudios de Doctorado, o para el caso de cualquier otro nivel, pasa varios años de estudio antes de ser aprobado, este paso al Consejo Universitario en poco mas de seis meses.

En la sesión del 19 de mayo de 1992 se aprobó el plan de estudios de doctorado.

Según la legislación, cuando el consejo Universitario aprueba un plan de doctorado a la Escuela Nacional que lo propuso pasa a tener la denominación de Facultad, sin embargo miembros de otras dependencias que ya impartían el plan de doctorado en áreas semejantes intentaron convencer al Consejo Universitario de que se debería esperar a que egresaran los primeros doctores para que se concediera el grado de Facultad, pero respetando la legislación universitaria como ya se había hecho con otras facultades se tenía que conceder el cambio solicitado quedando así legalmente como Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

- La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la UNAM.

Actualmente la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza tiene como fin formar profesionales de las ciencias químico biológico, de la salud y del comportamiento, caracterizado por una capacidad crítica y creativa, así como un estudio independiente y

auto dirigido, de adaptación, de dinámica a los cambios sociales, poseedores de un espíritu científico y humanista, y una amplia cultura universal.

Así mismo como universidad pública y nacional, debe fomentar que sus egresados del nivel técnico, de las licenciaturas, especialidades, maestrías, y del doctorado tengan la capacidad de desempeñarse como generadores de cambio con un alto compromiso social, dedicados a contribuir al estudio y la solución de la problemática de nuestro país, dando preferencia a aquellas que involucran a los sectores mas necesitados o desprotegidos, y a aquellos proyectos que contribuyen a la preservación de los recursos y valores de nuestra diversidad y cultura nacionales. Asimismo, debe fomentar que los egresados mantengan una estrecha vinculación con la facultad para favorecer la retroalimentación, indispensable para la actualización constante tanto de los planes de programas de estudio, como de los mismos egresados y establecer mecanismos de apoyo para la propia institución

“Se concibe a la FES Zaragoza como a la universidad donde académicos, estudiantes y trabajadores administrativos pueden encontrar condiciones adecuadas para el desempeño de sus actividades: enseñanza, estudio, investigación, recreación y su formación tanto en el nivel personal como en el grupal dentro de un marco de libre expresión y cuestionamiento que sintetice las actividades escolares .”¹⁰⁹

Actualmente su misión y visión son las siguientes: Misión.- Formar profesionistas competentes en las áreas de la salud, del comportamiento y químico-biológicas, con alto sentido de solidaridad social que, sustentados en el humanismo, la ciencia y la tecnología, contribuyan al estudio y solución de problemas de la comunidad, así como la difusión de la cultura y el conocimiento, preparados de manera interdisciplinaria a través de planes y programas que vinculen la docencia con la investigación y el servicio.¹¹⁰

Visión.- Institución educativa líder en la formación de profesionistas competitivos en su área de conocimiento, comprometidos con el desarrollo del país, capacitados para investigar y proponer alternativas de solución a los problemas sociales de mayor relevancia.¹¹¹

¹⁰⁹ Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. *Crónicas de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza* Vol. IV pp. 25 - 26

¹¹⁰ www.zaragoza.unam.mx/organizacion/mision.php fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

¹¹¹ www.zaragoza.unam.mx/organizacion/vision.php fecha de consulta 3 de Marzo de 2007

2.4.- Antecedentes de la Unidad de Recursos Humanos en ENEP y FES Zaragoza

En el inicio de actividades de la ENEP Zaragoza en la década de los setenta, no se le dio importancia a la creación y desarrollo de una Unidad de Recursos Humanos, ya que el objetivo principal era satisfacer la demanda estudiantil que había en esos años, sólo fueron creadas las áreas académicas y financieras.

Aunque parte de los objetivos del programa de la creación de las ENEP, era descentralizar los servicios educativos, pasaron años para que las oficinas ubicadas en ciudad universitaria dejaran de ser las encargadas del manejo del personal que fuese a laborar a las ENEP, debido principalmente al control del presupuesto por parte de la recién creada Dirección Administrativa.

La gestión desde la perspectiva de las prácticas organizativas es como el conjunto de las actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa ó en términos más generales una organización, (asociación, administración, grupo).

Desde este punto de vista gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones.

Pero la dificultad proviene del hecho de que evidentemente, los trabajos de gestión son muy diversos tanto en su naturaleza como en su alcance y sus consecuencias.¹¹²

Es en el año de 1992, afectada por la situación de desarrollo educativo nacional con el acuerdo para la modernización de la educación y las necesidades que surgían en la educación superior con la aplicación de este programa en educación básica, que la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza entra en un período de transformación, donde a través de la implementación de postgrados y un aumento del nivel de estudios de parte de la docencia y administrativos se evoluciona en Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Como parte de la actualización y modernización del plantel y sus sistemas académicos y administrativos, se realiza un proyecto de creación de una unidad que se encargará principalmente de la contratación, capacitación y gestión del personal encargado de laborar en esa institución y es hasta el año de 1998 que la unidad entra en servicio con la finalidad de mejorar los sistemas de manejo, control, y gestión de personal, proporcionándole un espacio específico en el edificio central de dicha facultad.

¹¹² Yves Dupuy, Gerard Rolland. *Manual de control de Gestión*. pp. 3,4

Capítulo 3

El Sistema de Gestión de la Calidad y su atribución en la obtención de la certificación internacional de estándares de calidad en los sistemas administrativos de la UNAM

En los últimos años (2002 - 2007), la UNAM ha ido elevando la calidad de sus sistemas administrativos, esto debido a acciones como la creación y aplicación de un Sistema innovador encargado de mejorar los estándares de calidad en la Gestión de sus sistemas administrativos denominado, Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), este sistema es implementado en todos los planteles y unidades administrativas de la Universidad Nacional Autónoma de México, (esto incluye a todas las Facultades de Ciudad Universitaria, de Ciencias, de Economía, de Ciencias Políticas y Sociales, de Derecho, de Filosofía y Letras, de Contaduría y Administración, de Ingeniería, de Medicina, de Odontología, de Psicología y de Química, así como la Escuela Nacional de Arquitectura, la Escuela Nacional de Artes Plásticas, la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, la Escuela Nacional Preparatoria, la Escuela Nacional de Trabajo Social y la Escuela Nacional de Música así como los Colegios de Ciencias y Humanidades, las FES Aragón, FES Acatlán, FES Zaragoza, FES Cuatlitlán, FES Iztacala e incluso sus redes de Bibliotecas, y departamentos encargados de los ordenes administrativos de la UNAM.

Es necesario comprender la manera en que fue planeado el SGC, así como la forma en que se implementó y a que problemáticas se enfrentó en su desarrollo, así como el papel jugaron los directivos de esta institución en todo el proceso hasta la actualidad y de que manera afectó este desarrollo particularmente en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza.

En un primer punto se indicarán algunas bases teóricas para el correcto funcionamiento de una institución de educación superior, esto es importante, debido a que una institución de educación superior debe fundamentar sus programas de calidad, principalmente en ciertas bases administrativas que ya se han implementado en otras instituciones del mismo nivel, sin importar su lugar de consumación, ya que para ese detalle, se pueden tomar las alternativas pertinentes para adecuar el programa al contexto donde se desarrolle.

3.1 Bases teóricas para el correcto funcionamiento de una institución de Educación Superior.

Como ya se describió anteriormente la UNAM, en el año 2006 ascendió en el ranking*¹¹³ mundial de las mejores universidades, realizado por la Asociación Internacional de Universidades, ya que del lugar 95 que ocupaba en el año 2005 ascendió al lugar 74 en el año 2006,¹¹⁴ algunas causas que fueron participes del ascenso en el ranking mundial se debió a que la UNAM mejoro sus sistemas administrativos al implementar en el año 2003 a través de la Secretaría Administrativa y la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA), el Sistema de Gestión de la Calidad el cual se desarrollo durante año y medio hasta alcanzar estándares internacionales de calidad en sus servicios, esto le proporciona a la UNAM la certificación ISO 9000 en sus servicios administrativos y por consecuente influye en su ascenso dentro del ranking mundial de las mejores universidades del mundo.

Entre los factores que son considerados para la realización del ranking, destaca la opinión de 3 mil 703 renombrados académicos de todo el mundo, quienes identifican a las 30 mejores universidades en investigación de acuerdo a su experiencia y especialidad. Dicha clasificación también considera de manera relevante la información aportada por 736 grandes empleadores con amplía presencia mundial. Cabe destacar que la Asociación Internacional de Universidades tiene registradas a más de 13 mil instituciones de educación superior en el mundo. En cuanto a su estructura Scheps Clarence resalta que:

“la estructura administrativa de un colegio o universidad, esta proyectada para ayudar a la institución a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada. Las diferentes dimensiones, dirección y programas en las instituciones educativas impiden que se pueda presentar y describir un modelo administrativo bueno para todas. El éxito de un sistema administrativo en un colegio o universidad se puede medir en parte, por el grado de coordinación eficaz que exista entre las divisiones y los departamentos. Las principales áreas de administración son por lo menos cuatro:

- 1.- Instrucción e investigación
- 2.- *Operaciones financieras y administrativas.*
- 3.- Servicios al alumnado.

¹¹³ “Clasificación por grados en orden ascendiente” Larousse, Diccionario de la Lengua Española p. 555

4.- Relaciones públicas y con ex alumnos".¹¹⁵

Es decir, siempre que se busque la mejora constante de las estructuras administrativas de una institución educativa ya sea pública ó privada, repercutirá directamente en el desarrollo de altos niveles de calidad en su gestión.

Esta calidad es establecida por el personal que labora en toda la institución, y es importante destacar que si la estructura administrativa cambia y evoluciona, el personal tiene que presentar las respectivas mejoras en su desempeño laboral, evolucionando a su vez con la institución, esto es indicado por Clarence Scheps al afirmar que: "la administración de personal en colegios y universidades antes que todo tiene que ver con el personal técnico y de servicio y tendrá la responsabilidad de atender la selección de maestros, remuneración y ascensos de los mismos. Esto incluye empero, la administración tanto de los programas de beneficio personal académico y no académico, así como llevar ciertos registros de personal. El departamento de administración de personal, tendrá un carácter de asesoría y ninguna autoridad sobre los empleados."¹¹⁶

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en la mejora de los sistemas administrativos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los Recursos Humanos son los más importantes para elevar la calidad en una institución educativa por encima de los materiales y financieros, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los otros tipos de recursos y lo cual no sucede a la inversa.

Si es cierto que el trabajo es un factor de producción, también es indudable que el trabajador es un ser humano y que de la comunión de trabajador y el trabajo surge su relación social y técnica con la institución y su estructura administrativa, lo que es igual, el equilibrio que coordina la gestión de los recursos humanos, y su calidad donde se desenvuelven la estimación relativa influirá directamente en la calidad total de la institución.

¹¹⁴ www.boke.ca/canada/world-university-ranking.html fecha de consulta 15 de Marzo de 2007

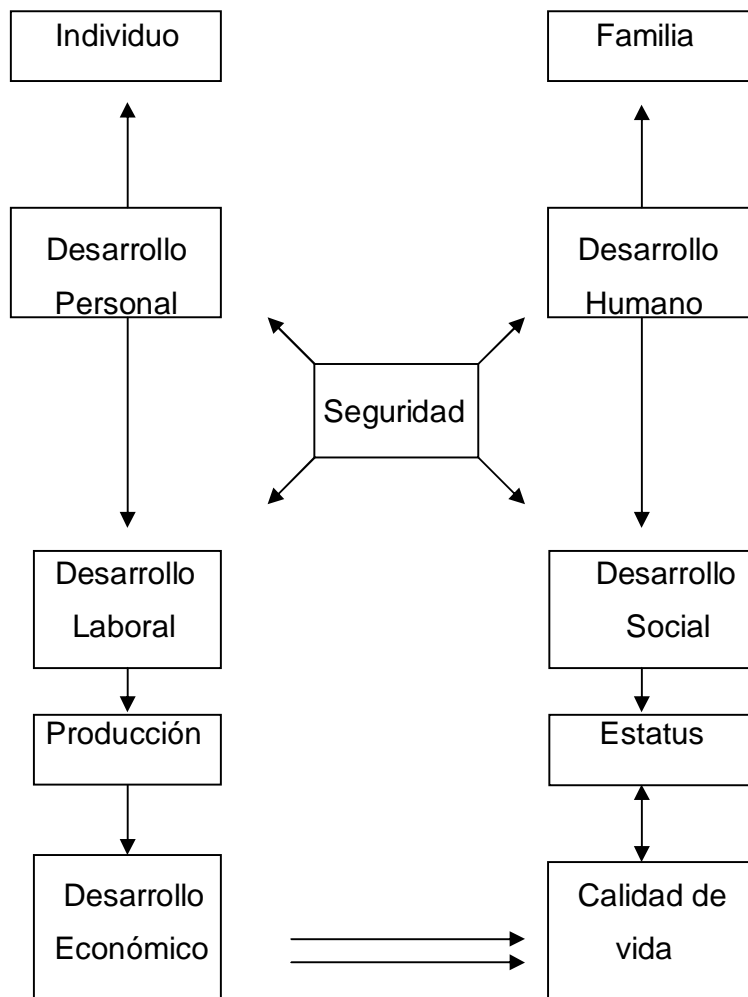
¹¹⁵ Clarence Sheps. *Administración de... Op.cit.*, p. 19.

¹¹⁶ *Íbid.* p. 99

En el diagrama 1.2, se indica una parte del proceso de gestión en una entidad educativa, donde es adecuado hacer sentir al individuo seguro de sus propias acciones, siempre y cuando estas no afecten a terceras personas ó a sus compañeros de trabajo, esta seguridad influye directamente en su desarrollo laboral, humano, social y personal, elevando así su bienestar familiar y su producción en el área de trabajo, manteniendo buenos niveles de producción fomentando así un crecimiento económico en la institución, mejorando por consecuente su calidad de vida individual y social.

1.2.- Diagrama de control.

Parte del proceso de gestión en una entidad educativa¹¹⁷.



¹¹⁷ Louart, Pierre. *Gestión de los Recursos Humanos* pp. 87, 92

3.2.- La Organización Internacional para la Estandarización.

ISO es una organización no gubernamental: sus miembros no son, al igual que el caso en el sistema de Naciones Unidas, las delegaciones de gobiernos nacionales. Sin embargo, la ISO ocupa una posición especial entre los sectores públicos y privados. Esto es porque, muchos de sus institutos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países, o son asignados por mandato gubernamental para auditar los sistemas de calidad. Por otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, siendo instalado por sociedades nacionales conformadas por las asociaciones de la industria. Por lo tanto, la ISO puede actuar como una organización que tiende un puente en el cual se pueda alcanzar un consenso en las soluciones que resuelven los requisitos de los negocios y las necesidades más amplias de la sociedad, tales como llevar servicios y productos de excelente calidad para satisfacer la necesidad de consumidores, clientes y usuarios.

Se puede comprender de inicio que la Organización Internacional de Estandarización es una organización encargada de establecer normas internacionales de calidad, para promover una equidad en la producción de bienes y servicios a nivel mundial.

Esta organización labora en operaciones conjuntas con organizaciones privadas encargadas de verificar los niveles y estándares de calidad tanto en instituciones y empresas, públicas y privadas.

La estandarización internacional comenzó en el campo electrotécnico: la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) fue establecida en 1906. Iniciando el trabajo en otros campos, este fue realizado principalmente por la federación internacional que estandarizaba a las asociaciones internacionales (ISA), y fue instalada en 1926. El énfasis dentro de ISA fue puesto pesadamente en la ingeniería industrial. Las actividades de ISA acabaron en 1942, debido a la Segunda Guerra Mundial. Pero una vez adquirido un conocimiento amplio del tema, en 1946, delegados de 25 países se reunieron en Londres y quedaron satisfechos al crear una nueva organización internacional, de la cual el principal objetivo era "facilitar la coordinación y la unificación internacional de estándares

industriales". Así queda formalmente constituida la nueva organización ISO, que comenzó oficialmente operaciones el 23 de febrero de 1947.

La estandarización internacional

Cuando la gran mayoría de productos o servicios son creados por negocios, industrias ó empresas particulares, deben estar conformadas con los estándares internacionales de calidad, es decir, adquirir un estado de estandarización a nivel industrial para competir y subsistir en el mercado mundial. Esto se alcanza con acuerdos y consensos entre las delegaciones nacionales que representan a todos los involucrados en el sector económico: los productores, usuarios, reguladores del gobierno y otros grupos de interés, tales como los consumidores. Convienen en las especificaciones y los criterios que se aplicarán constantemente en la clasificación de materiales, en la fabricación y la fuente de productos, en la prueba y el análisis de sus sistemas, y por último en la terminología y la disposición de servicios. De esta manera, los estándares internacionales proporcionan un marco de referencia común entre los surtidores y sus clientes para facilitar el comercio, la transferencia de tecnologías y la producción de bienes y servicios. A su vez los estándares de ISO benefician a la economía de una sociedad y que sus normas proporcionan una calidad en beneficio de los productores (negocios), de los clientes, consumidores, gobiernos. Así mismo fortalece una producción mundial con el menor daño posible a la ecología y ecosistema del planeta.

Para las empresas industrias y negocios, la adopción extensa de estándares internacionales significa que los surtidores pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios en las especificaciones que tienen una aceptación amplia en sus sectores. Esto, alternadamente, significa que los negocios que usan estándares internacionales son cada vez más libremente de competir en muchos más mercados alrededor del mundo.

Para los clientes, la compatibilidad mundial de la tecnología se alcanza cuando los productos y los servicios se basan en estándares internacionales, esto les proporciona una opción cada vez más amplia de ofertas, y a la vez también beneficia los efectos de la competición entre productores.

Para los gobiernos, los estándares internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen salud, educación, seguridad y legislación ambiental.

Para los consumidores, la conformidad de productos y servicios a los estándares internacionales proporciona aseguramiento sobre su calidad, seguridad y confiabilidad.

Para los países en vías de desarrollo, los estándares internacionales que representan un consenso internacional en el estado plus ultra constituyen una fuente importante de los conocimientos técnicos y tecnológicos a desarrollar. Definiendo unas determinadas características, se esperará que los productos y servicios satisfagan los mercados de exportación e importación a través de los estándares internacionales en los países en vías de desarrollo, como una base para tomar las decisiones adecuadas al invertir sus escasos recursos y así evitar malgastarlos.

Para cada uno, los estándares internacionales pueden contribuir a la calidad de la vida en general asegurándose de que el transporte, la maquinaria y las herramientas que utilizamos son seguros.

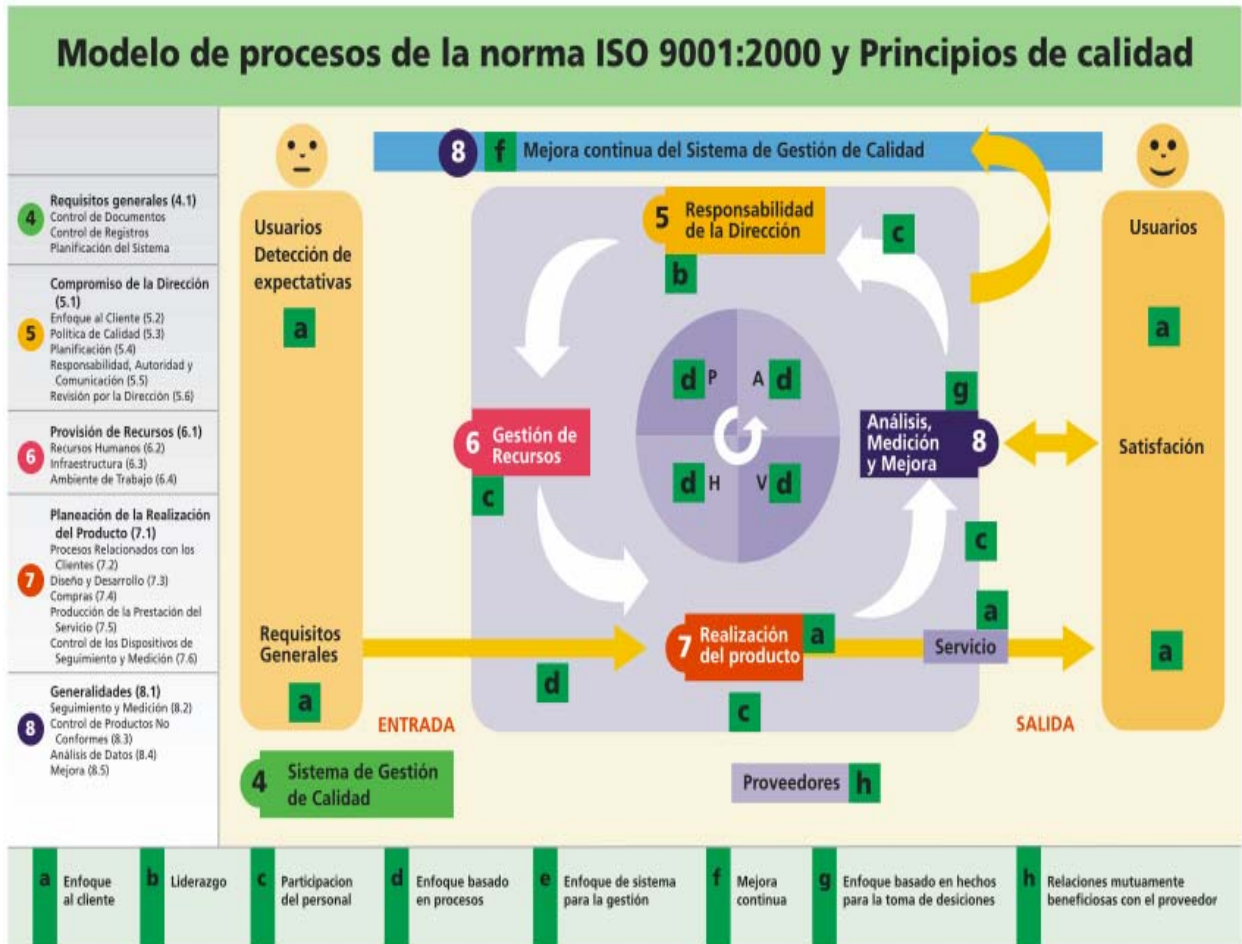
Para el planeta, los estándares internacionales en calidad del aire, del agua y del suelo, y en emisiones de gases y la radiación, puede contribuir a los esfuerzos de preservar el ambiente.

¿Cómo se reconoce un estándar de ISO?

Un estándar de ISO puede ser cualquier documento referente a un bien ó servicio, estos documentos pueden contener desde cuatro páginas hasta cientos de páginas, dependiendo del bien ó servicio al que se este legislando, un beneficio con los sistemas informáticos es que en un futuro, estarán cada vez más disponible en forma electrónica. Este documento lleva la insignia de la ISO y la designación, "estándar internacional". En la mayoría de los casos, se publica en el formato A4, que es en sí mismo uno de los tamaños del papel del estándar de ISO.

Diagrama 1.3.

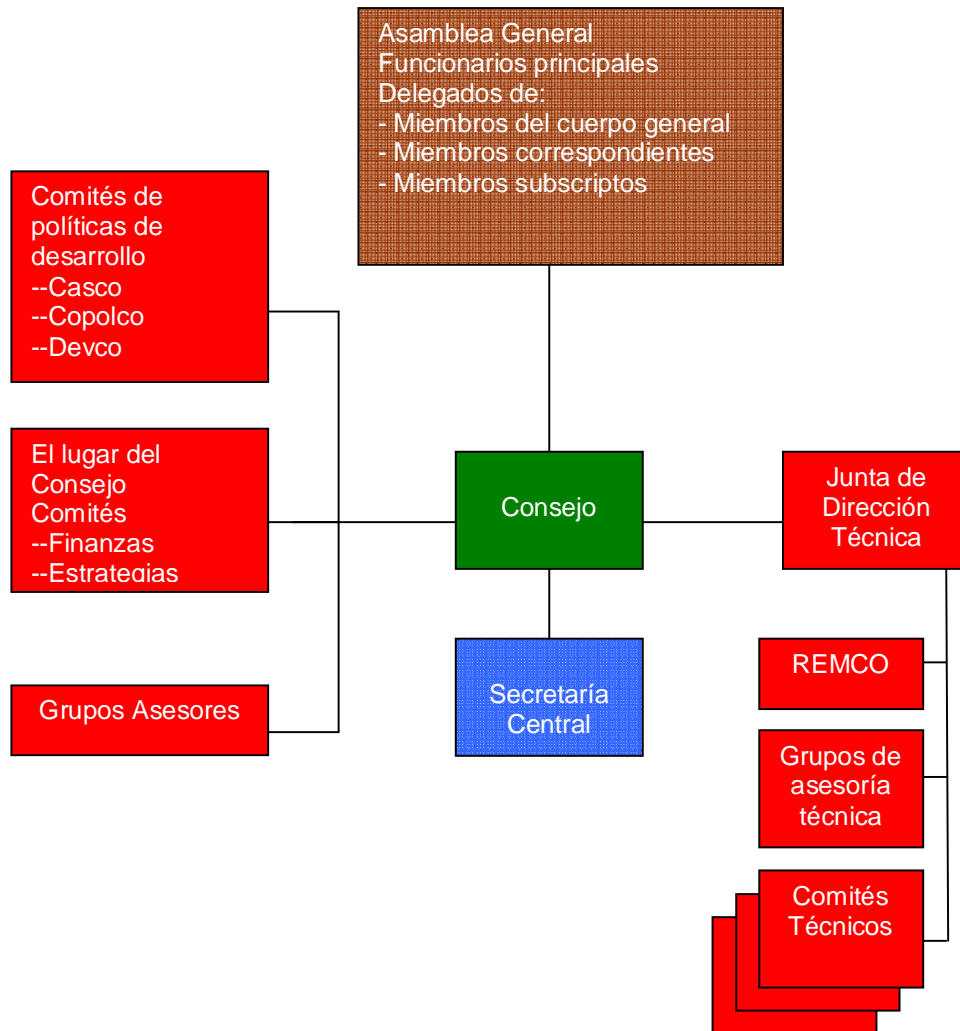
Modelo de procesos de la norma ISO 9001:2000



El diagrama 1.3, indica los procesos los cuales a través una empresa podrá prescindir de calidad al desarrollar un producto o servicio. Esto nos indica que desde un inicio tiene que haber una planeación adecuada hacia las metas que se quieren conseguir, ejecutarlas con responsabilidad realizando constantemente un análisis para mejorar los errores cometidos durante el proceso y evitar defectos en el producto ó servicio para el beneficio de los clientes y usuarios.

Diagrama 1.4

Estructura de la ISO¹¹⁸



El diagrama 1.4, muestra la estructura organizativa internacional de la ISO. La Asamblea General junto con el Consejo tiene la facultad de tomar las decisiones más relevantes que afecten a toda la organización. La secretaría Central es la encargada de la gestión principal de las herramientas, materiales y unidades de trabajo, esta regresa al consejo lo elaborado para su aprobación, una vez aprobado, se le distribuye la información correspondiente a la Junta de Dirección Técnica y a los Comités encargados de promover y otorgar la certificación de las normas internacionales de calidad

¹¹⁸ <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html> fecha de consulta 14 de Abril de 2007

- Antecedentes de ISO en México y países en vías de desarrollo

Los países en vías de desarrollo, con sus escasos recursos, están estancados para ganar la competencia del mercado tecnológico. Para estas naciones, los estándares de ISO son los medios importantes para adquirir los conocimientos técnicos y tecnológicos que son gestionados hacia delante por un consenso internacional como el estado plus ultra, para levantar su capacidad a la exportación y competencia en mercados globales. El espectro entero de las actividades de la ISO en favor de los países en vías de desarrollo se abarca en *el plan de acción de la ISO para los países en vías de desarrollo 2005-2010*. La ISO tiene un comité de la política sobre diversas materias de los países en vías de desarrollo, DEVCO, con una cantidad de miembros de casi 117 institutos.

Normas

Existen varias y diferentes normas en la familia ISO 9000. Debido a la transición de las ediciones de 1994 al 2000 varias normas están bajo revisión. La certificación de un Sistema Administrativo de Calidad está en los requisitos descritos en el ISO 9001. Todas las otras normas en la familia se han constituido para ayudar a implementar un sistema efectivo de administración de calidad y posteriormente ayudar a lograr la certificación.¹¹⁹

| Norma Número | Título de la Norma |
|----------------|--|
| ISO 9000 (*) | Sistemas Administrativos de Calidad fundamentos y vocabulario, instalación y servicio. |
| ISO 9001 (R) | Requisitos de los Sistemas Administrativos de Calidad |
| ISO 9004 (*) | Guías para mejorar el rendimiento de Sistemas Administrativos de Calidad |
| ISO 9011 (+) | Guías para la evaluación de Sistemas Administrativos de Calidad y Medio ambiente. |

Dos normas fundamentales: ISO 9000 e ISO 14000.

Las familias de la ISO 9000 y de la ISO 14000 están entre los estándares más reconocidos y utilizados de entre todas las normas ISO. La ISO 9000 se ha convertido en una referencia internacional para los requisitos de calidad en negocios y la ISO 14000 está fijada para alcanzar las metas en organizaciones que ayudan a resolver sus desafíos ambientales. La extensa mayoría de estándares de ISO es altamente específica a un producto, a un material o a un proceso en particular. Sin embargo, los estándares encargados de otorgar a las normas ISO 9000 e ISO 14000 una reputación mundial se conocen como "estándares genéricos del sistema de gerencia". Este sistema se refiere a lo que hace la organización para manejar sus procesos, o actividades genéricas, estos contienen en su procedimiento medios genéricos que con los mismos estándares se pueden aplicar a cualquier organización, grande o pequeña afectando así a sus productos incluyendo si estos realmente son un servicio. No importa qué es la organización o que es lo que hace, si desea establecer un sistema de gerencia de la calidad o un sistema de gerencia ambiental, entonces tal sistema tiene un número de características esenciales que se deletreen hacia fuera en los estándares relevantes de las familias de la ISO 9000 o de la ISO 14000 y son aplicables en cualquier sector de actividad en una empresa de negocios una administración pública, o un departamento gubernamental.

La ISO 9000 se refiere a la "gerencia de la calidad". Esto significa lo que hace la organización para realzar la satisfacción de cliente resolviendo el cliente y requisitos reguladores aplicables y continuamente para mejorar su funcionamiento en este respeto.

La ISO 14000 se refiere sobre todo a la "gerencia ambiental". Esto significa lo que hace la organización para reducir al mínimo efectos dañosos sobre el ambiente causado por sus actividades, y mejorar continuamente su funcionamiento ambiental.

En un concepto citado por John Ivancevich nos explica que "ISO 9000 es una pauta de calidad instituida por la Internacional Estándar Organización, (ISO). La comunidad Europea ha establecido normas formales de calidad, por ejemplo ISO 9000, como línea

¹¹⁹ www.Bsiamericas.com fecha de Consulta 14 de Abril de 2007

de base para el diseño de productos y certificación de que éstos satisfacen tales normas”.¹²⁰

Estas normas indican si las plantas manufactureras y las organizaciones proveedoras de servicios ponen o no en práctica procedimientos plausibles de calidad.

Cincuenta países con actividad comercial, incluyendo Estados Unidos, están aplicando actualmente la pauta ISO 9000. Se espera que la certificación basada en estas normas internacionales de calidad llegue a tener carácter obligatorio para muchos fabricantes que pretenden acceder a mercados globales.

Los premios y las normas son estímulos excelentes, pero son los empresarios y los trabajadores los que crean productos y servicios competitivos y de alta calidad.¹²¹

Pedro Grima Cintas enumera los 20 requisitos de la Calidad según la Norma UNE 66.901 y son:

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad de la dirección de la empresa.• Sistema de la Calidad.• Revisión del Contrato.• Control del proyecto.• Control de la documentación.• Compras• Productos suministrados por el cliente.• Identificación y trazabilidad del producto.• Control de los procesos• Inspección y ensayo | <ul style="list-style-type: none">• Equipos de inspección, medición y ensayo.• Estados de inspección y ensayo.• Control de productos no conformes.• Acciones correctivas.• Manipulación, almacenaje, embalaje y entrega.• Registros sobre la calidad.• Auditorias internas de calidad.• Formación y adiestramiento.• Mantenimiento.• Técnicas estadísticas. |
|---|--|

¹²⁰ John Ivancevich. *Gestión, Calidad....Op.cit.*, p. 34

¹²¹ *Ibíd.* pp. 10-11

Estos requisitos correctamente aplicados, o lo que es lo mismo, adaptados a las necesidades de cada organización, son de gran ayuda para mantener la institución en orden.¹²²

Podemos concluir en cuanto al tema ISO, que la International Organization for Standardization es una organización con Sede en Ginebra Suiza fundada en 1947, que agrupa a mas de 170 países y tiene mas de 200 Comités Técnicos que han generado mas de 15,000 normas para productos y servicios.

La Organización Internacional para la Estandarización es:

- De carácter no gubernamental
- Su misión es promover el desarrollo de la estandarización de normas.
- Facilitar el cambio internacional de bienes y servicios.
- Cooperación para el desarrollo intelectual, científico, tecnológico y económico de las esferas intelectuales.

Su Objetivo es Promover y desarrollar normas internacionales para administrar procesos que mejoren la calidad la productividad y facilitar el intercambio comercial de bienes y servicios.

Al normar la calidad de la producción de bienes y servicios, promueve la equidad de consumo, y la competencia global con el fin de hacer llegar a los consumidores y usuarios productos de la mas alta calidad, antes durante y después de su consumo.

Las familias de normas ISO 9000, son esencialmente un conjunto de requisitos que una organización de cualquier tipo (industrias, servicios, educación, etc.) debe cumplir para asegurar la conformidad con los requisitos establecidos con su cliente, para proporcionar de manera consistente y continua, un estándar de calidad que satisfaga las necesidades de sus clientes y usuarios

Las normas ISO 9000 son básicamente un conjunto de requisitos para administrar la calidad en las organizaciones.

3.3.- El Programa “Sistema de Gestión de la Calidad” de la UNAM

Actualmente la UNAM cuenta para su mejor desempeño de diversos mecanismos, con un programa que le permite tener un adecuado manejo de sus recursos tratando en todo momento de alcanzar la eficiencia en su ejercicio, salud financiera, administración ordenada control y evaluación de resultados.

Desde la tendencia mundial hacía la calidad, la UNAM dentro de su Plan de Desarrollo Institucional 2004 – 2007, ha considerado necesario participar en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) cuyo alcance estaba determinado en la certificación de los procesos Administrativos, de Personal, Presupuesto, Bienes, Suministros y Servicios Generales, los cuales cuentan con una aplicación general en 132 unidades Administrativas de la UNAM entre ellas la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza.

El Objetivo principal de este programa es obtener la certificación bajo la norma ISO 9001:2000, que permitirá a mediano plazo mejorar los niveles de satisfacción del personal docente, de investigación, estudiantes, personal administrativo y sociedad en general.

Antecedentes de la aplicación Sistema de Gestión de la Calidad

La UNAM, por conducto de la Secretaría Administrativa, a través de la Dirección General de Servicios Administrativos, en la búsqueda de consolidar y mejorar su organización, desarrolló un proyecto a fin de certificar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en 132 Secretarías y Unidades Administrativas de Entidades y Dependencias Universitarias. Resultado de este esfuerzo, la UNAM logra el Certificado emitido por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. al demostrar la conformidad del Sistema con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000, Registro RSGC 336 Sector Nace 36, de fecha 2005-12-12 y vigencia de 3 años.

“El proyecto *Certificación Administrativa* fue aprobado en agosto de 2004 por el Rector, Dr. Juan Ramón de la Fuente, con carácter de Proyecto Prioritario, de conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional 2004-2007. Este proyecto, inició en la Universidad un proceso de desarrollo organizacional y aprendizaje colectivo en el ámbito administrativo. Movilizó una energía social contenida en la comunidad administrativa de la cual no se

¹²²Pedro Girma. *Técnicas para...Op.cit.*, pp. 13 -14

tenía precedente, generó una microcultura de la calidad basada en la influencia documentada desde las Secretarías y Unidades Administrativas, con impacto a largo plazo”.¹²³

La conducción del proyecto se encuentra a cargo de una estructura orgánica operativa, donde la función de Alta Dirección es asumida por la Comisión Técnica, encabezada por el Secretario Administrativo de la UNAM, Dr. Daniel L. Barrera. En apoyo a ésta se instalan dos funciones más, una Subcomisión Técnica y Equipos de Trabajo por Proceso, que realizan de manera continua tareas específicas de acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad. Cada instancia desarrolla un trabajo colegiado y cumple diferentes roles: como la elaboración, revisión, verificación, validación, aprobación y autorización de los documentos del SGC.

La convocatoria de la comunidad administrativa, el diseño del Plan General del Proyecto, así como de las estrategias que marcaron organización, tiempos y tareas, correspondieron al Director General de Servicios Administrativos, en su calidad de representante de la Dirección. En cada etapa de desarrollo del Proyecto, el liderazgo ejercido tradujo las múltiples interacciones entre la comunidad administrativa en cooperación, conocimiento, solidaridad, talento e identidad simbólica en función del desarrollo institucional de la UNAM.

“En el período octubre de 2004 a mayo de 2005, más de mil personas, mandos medios y superiores de Secretarías, Unidades administrativas y Administración Central, a través de 254 sesiones de análisis, investigación y consenso, documentan el SGC, conforme a la Norma ISO 9001:2000 y normatividad aplicable a los procesos básicos administrativos de Personal, Presupuesto, Bienes, Suministros, y Servicios Generales de las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias Universitarias.

Con objeto de dar un soporte teórico al desarrollo del proyecto, se brindaron cursos a 250 grupos sobre: sensibilización e interpretación de la Norma ISO 9001:2000; documentación del SGC; y talleres de comprensión y manejo de los documentos del SGC. Asistieron aproximadamente 4 mil personas adscritas a Secretarías y Unidades Administrativas.

¹²³ www.sgc.unam.mx fecha de consulta 24 de Abril de 2007

¹²³ www.sgc.unam.mx fecha de consulta 29 de Abril de 2007

En mayo de 2005 se oficializa el SGC a través del Colegio de Administración, con este evento comienza la fase de implementación en toda la Universidad; en cada una de las 132 Entidades y Dependencias se realizó una junta para oficializar el SGC, convocadas en muchos casos por el Titular de las mismas. A partir de este momento, el representante de la Dirección programó una serie de visitas de asistencia técnica permanentes en asuntos de gestión de la calidad para cada Entidad y Dependencia”.¹²⁴

Durante el proceso de implementación del SGC, y como requisito de la Norma ISO 9001:2000 se forma y capacita un equipo de 55 auditores de calidad, quienes realizan en septiembre de 2005 la primera auditoría interna al SGC. Igualmente, en octubre de 2005 se efectúan las primeras Juntas de Revisión por la Dirección (Específica e Institucional) para conocer el estatus del SGC. Auditorías internas y Juntas de Revisión promueven cambios a la documentación del SGC y determinan acciones estratégicas de dirección y control, ambas se incorporan como actividades permanentes semestrales al Programa anual del SGC. En octubre de 2005, la Universidad recibió al Instituto Mexicano de Certificación y Normalización, A.C. (IMNC) como organismo certificador, quien realizó: a) una Auditoría Documental al SGC, b) una Pre-auditoría y c) una Auditoría de Certificación; de cada acción; es así que el IMNC emitió observaciones que fueron atendidas por el Representante de la Dirección en tiempo y forma, por lo que el Comité dictaminador del IMNC otorgó el Registro/Certificado a la UNAM por establecer, documentar, implementar y mantener un SGC de las Secretarías y Unidades Administrativas, conforme a requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y los lineamientos establecidos por dicho organismo. En agosto de 2006 y mediante auditoría de vigilancia se obtiene Refrendo de vigencia del Registro/Certificado.

Actualmente la UNAM tiene un SGC en las Secretarías y Unidades Administrativas plenamente implementado y en mejora continua, se han identificado riesgos y debilidades, así como estrategias para superarlas, se cuenta con Políticas, lineamientos y un Programa Anual que guían las acciones que permitirán atender las Auditorías de Vigilancia y de Re-Certificación del SGC en 2008.

El Sistema, al asegurar la calidad de los servicios administrativos, se constituye en factor básico de apoyo directo a la acreditación de carreras y modalidades de enseñanza

aprendizaje, la certificación de laboratorios y sus servicios especializados, la certificación de bibliotecas, así como de otros servicios administrativos a la comunidad universitaria. Ello sin duda fortalece el posicionamiento de la Universidad en el desarrollo nacional e internacional.

En el diagrama 1.4, se describe la estructura del SGC, esta se compone a través de las siguientes unidades que realizan las actividades descritas posteriormente.

1.- Comisión Técnica.- Es la encargada principal de la elaboración del proyecto y su ejecución así como la supervisión general de todo el sistema, esta compuesta por: Secretario Administrativo, Abogado General, Tesorero, Contralor, Director General de Personal, Director General de Proveduría, Director General de Asuntos Jurídicos, Director General del Patrimonio Universitario, Director General de Control e Informática, Director General de Finanzas, Director General de Presupuesto, Director General de Responsabilidades, Inconformidades, y Registro Patrimonial, Director General de Servicios Generales y Director General de Servicios Administrativos.

2.- Subcomisión Técnica.- Es la encargada de la dirección y supervisión de los resultados que se van obteniendo mediante el desarrollo del sistema nivel plantel, los encargados de dicha supervisión y dirección son los Secretarios Administrativos, Jefes de Unidades Administrativas, Coordinadores y demás representantes de los siguientes planteles: Coordinación de la Investigación Científica, Instituto de Ciencias Nucleares, Secretaría de Servicios a la Comunidad, FES Acatlán, Dirección General de Presupuesto, Dirección General de Control e Informática, Dirección General de Finanzas, Secretaría General, Dirección General de Personal, Dirección General de Presupuesto, Facultad de Ingeniería, Instituto de Ecología, Instituto de Ingeniería, Dirección General de Radio UNAM, Dirección General de Proveduría, Centro de Investigaciones sobre América del Norte, las facultades de Derecho, Química, Ciencias, Ciencias Políticas y Sociales, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Contaduría y Administración, Psicología, así como las Direcciones Generales de la Escuela Nacional Preparatoria, de Obras y Conservación, del Colegio de Ciencias y Humanidades y finalmente el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y Educación.

3.- Secretario ó Jefe de Unidad Administrativa. Son los encargados de recibir, controlar y proveer los recursos necesarios, así como operar las instrucciones necesarias ordenadas por las Comisiones Técnica y Subtécnica, durante la ejecución del sistema, esta compuesta por los Secretarios Administrativos de todos los planteles, institutos y dependencias de la UNAM.

4.- Representante de la Dirección.- Es el encargado como su nombre lo dice de representar a la Dirección General, ante los distintos auditores, tanto internos como externos así como el equipo de trabajo del proceso de gestión de la calidad compuesto por 7 colaboradores y un responsable del proceso de gestión de la calidad, en este periodo como representante de la dirección fue asignado el Dr. Salvador Castro Huerta.

5.- Equipo de Trabajo del Proceso Gestión de la Calidad.- Como se menciona anteriormente esta conformado por un Responsable del Proceso de gestión de la Calidad, y siete colaboradores del Dr. Castro, asignados previamente por él, pertenecientes a la Dirección General de Servicios Administrativos, y son los encargados de apoyar en la planeación la dirección, el control y la evaluación del proceso de gestión de la calidad.

6.- Es el encargado de coordinar a los auditores internos y de calidad, para realizar su labor de la mejor manera posible, impartiendoles capacitación frecuente, motivación y un riguroso control durante la ejecución de las acciones necesarias, para realizar las auditorias de una manera pertinente y efectiva. En este lapso fue designado al Dr. José de Jesús del Toro Gallardo.

7.- Auditor Líder de la Calidad.- Es el encargado de alcanzar el mayor porcentaje de efectividad en la calidad con la que se realizan las auditorias en los diversos planteles e instancias de la UNAM. En este periodo el Auditor Líder asignado es el Lic. Gumersindo Saucedo Gutiérrez.

8.- Son los encargados de realizar las auditorias internas en el proceso de gestión de la calidad, son 31 auditores elegidos de manera aleatoria por la Comisión Técnica y capacitados a través de un número considerable de cursos, para realizar las auditorias en todos los planteles, institutos e instancias de la UNAM, a cada auditor se le asigna una clave con el fin de tener una mayor discreción y privacidad en su trabajo.

9.- Son 132 Coordinadores encargados de la aplicación del SGC en cada plantel e instancia de la UNAM, en la FES Zaragoza se encuentra asignado el Lic. Oscar Gerardo Martínez Fuentes, cargo que hasta Enero del presente año era ocupado por la Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz, Jefa de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza al iniciar esta investigación y que actualmente es la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Escuela Nacional Preparatoria No. 3 “Justo Sierra”, coordinando la aplicación del SGC en dicho plantel.

Por ultimo se describen a los actuales responsables de los procesos de gestión en la FES Zaragoza.

10.- Responsable del Proceso de Personal.- Lic. Eduardo Jiménez Cruz

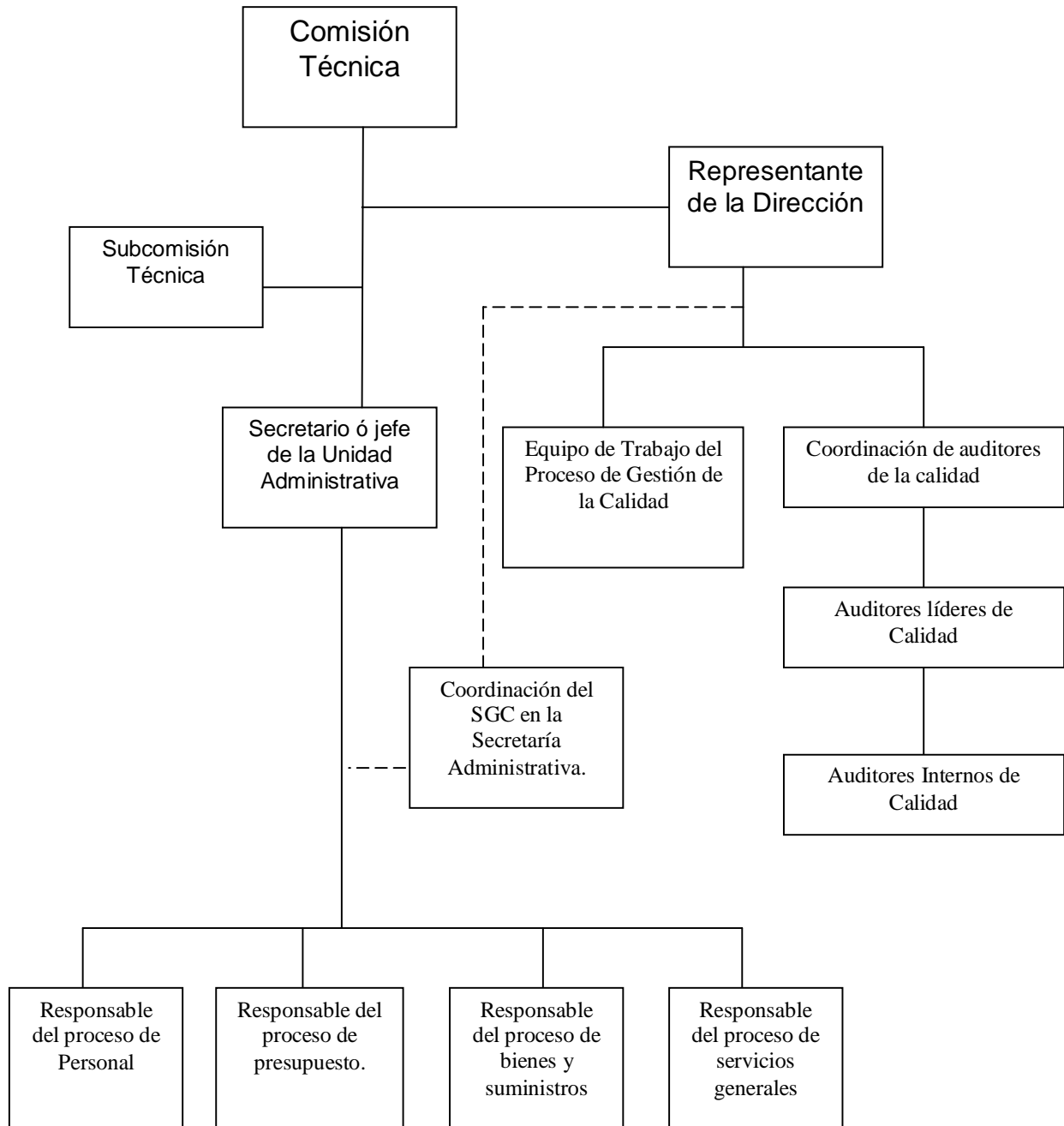
11.- Responsable del Proceso de Presupuesto.- Lic. Maribel Jiménez Palacios

12.- Responsable de Bienes y Suministros.-Lic. Marcela Arce Ortega

13.- Responsable de Servicios Generales.- Lic. Mario Valdivieso Calderón

Diagrama 1.4.

Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAM¹²⁵



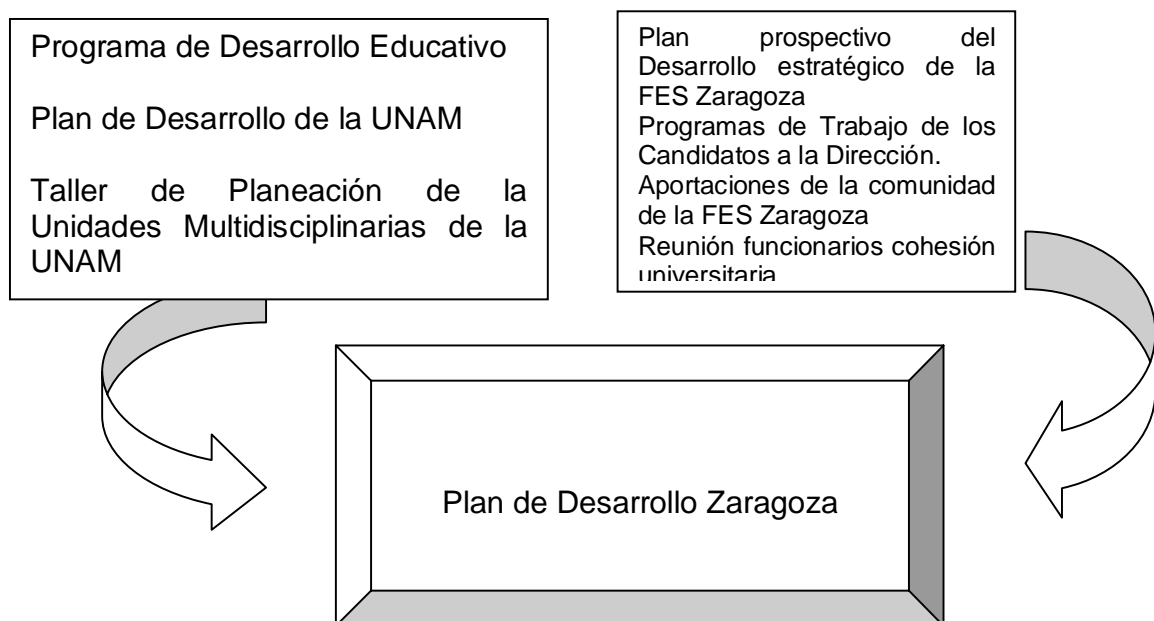
¹²⁵ www.sgc.unam.mx/2ESTRUCTURA.swf fecha de consulta 24 de Abril de 2007

3.4.- El Programa “Sistema de Gestión de la Calidad” de la UNAM aplicado al personal de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza

El Programa de Desarrollo Educativo de la UNAM, así como su Plan de Desarrollo son documentos que además de ser instrumentos normativos y de lineamientos para la concertación y la inducción de acciones, son un resumen de las demandas, reflexiones y propuestas de la sociedad en general, la comunidad universitaria y los integrantes de la Unidades Multidisciplinarias de la UNAM, orientadas a contribuir al progreso nacional por medio del desarrollo educativo.

Gráfica A

Elaboración del Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza.



En la gráfica A se puede comprender la forma en que se elabora el Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza dentro de un determinado periodo de tiempo, En el cuadro superior izquierdo se encuentran los elementos institucionales encargados de estipular la ejecución de los planes y programas en todas las redes administrativas y académicas de la UNAM. (Plantales, oficinas, facultades). En el cuadro superior Derecho, se establecen planes prospectivos para promover el desarrollo estratégico de la FES, y por obvias

razones se elegirá el mas adecuado en beneficio de la Institución, así se pasa el siguiente punto que son los Candidatos para la Dirección del plantel y por lo tanto para la supervisión de la ejecución de los programas, al final se amalgaman todos estos elementos junto con las opiniones de la comunidad en general de la FES Zaragoza, se elabora el Plan de Desarrollo.

Dentro de dicho plan se encuentra la ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad en dos etapas, 2002 – 2005 y 2005 - 2008

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, debe responder apropiadamente a los continuos y profundos cambios que se suceden en el contexto nacional e internacional. El avance del país requiere de actitudes positivas y propositivas, ciudadanos con una excelente formación profesional, capacitados para enfrentar los retos sociales y que mantengan el compromiso generado al educarse en una de las más importantes Universidades de habla hispana y la más vasta de América Latina.

En Busca de la Calidad

La relevancia de este modelo europeo como ejemplo para sustentar los componentes de la calidad en un proceso de sistematización como el aplicado en la UNAM, radica en la correcta aplicación de los agentes y resultados que se especifican como parte de un proyecto educativo, es decir, para que dentro del proceso educativo adaptado a la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza se encuentre la mejor calidad en sus procedimientos debe de incluir los agentes siguientes:

- 1.- Liderazgo.- El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza debe de ser el responsable de conducir y guiar a todo el personal a alcanzar las metas establecidas promoviendo la mejor calidad en el desarrollo de las acciones llevadas acabo dentro de dicha Unidad.
- 2.- Política y Estrategia.- La Unidad de Recursos Humanos debe de establecer su misión y su visión así como realizar la planeación de sus proyectos y estrategias en conjunto, es en este punto donde se deben establecer los proyectos y programas de fomento de valores y trabajo en equipo.
- 3.- Gestión del Personal.- Es la forma en que el personal de la Unidad de Recursos Humanos llevara acabo las acciones previamente planeadas para alcanzar las metas.

Dicha Gestión debe contener la mayor eficiencia y eficacia para que el proceso que pueda lograr los resultados determinados sea el adecuado para el mismo personal.

4.- Recursos.- Los Recursos con que cuenta la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza (Materiales, Financieros y Humanos), deben de ser utilizados con la idea principal de un máximo aprovechamiento que conlleve a obtener un ahorro, una adecuada utilización y un mantenimiento constante para evitar el derroche y mal uso de los mismos.

5.- Procesos.- En el momento en que se tiene una solvencia con los puntos establecidos anteriormente, se procede a ejecutar las acciones correspondientes previamente establecidas en un plan ó programa, procurando supervisar dichas actividades para mantener una mejora constante durante su aplicación.

Una vez ejecutados los procesos de acción se pasa a la etapa de resultados, no sin antes mencionar que el porcentaje en los agentes y resultados establece el nivel de acción, importancia y relevancia dentro del mismo sistema.

6.- Satisfacción del personal.- El personal de la unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza deberá de estar 100% satisfecho con los logros obtenidos así como con la forma en que se llevaron a cabo las acciones para alcanzar dichos logros.

7.- Satisfacción del cliente.- En este caso la satisfacción pertenece a todos aquellos usuarios del servicio que ofrece la Unidad de Recursos Humanos, esto puede llegar inclusive hasta las aulas de clases, por que si un profesor es contratado por dicha Unidad y este muestra una excelencia en sus métodos de enseñanza, los alumnos que en este caso serían los usuarios estarían satisfechos con lo realizado tanto por el profesor como por la Unidad de Recursos Humanos al demostrar calidad al contratar a un personal capacitado para la institución.

8.- Impacto en Sociedad.- El impacto de promover los valores y el trabajo en equipo en el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza, contempla a las actitudes y la educación del individuo, procurando promover dichos elementos en la familia, vecinos, compañeros y amigos del trabajador. Esto procurara brindar una mejor calidad de vida en la sociedad.

9.- Resultados.- Se realizará un análisis de los resultados obtenidos a corto, mediano y largo plazo, para corroborar si los objetivos y metas fueron alcanzadas, en caso contrario se realizará una retroalimentación de las acciones que influyeron para que las metas no

fuesen alcanzadas y así corregir los errores a través de la implementación de nuevas alternativas de acción ó de programas emergentes, para así poder llegar a las metas deseadas.

Estos resultados tanto en Europa, como en México, a pesar de ser contextos distintos, son prioritarios, para establecer parámetros de calidad, es decir, el proceso de gestión aplicado, debe tener una estructura y elementos que permitan la satisfacción del personal que labora en la institución en este caso educativa, estos elementos parten desde la accesibilidad a la información, fácil manejo de registros que eliminen el famoso “papeleo”, la actualización de sistemas tecnológicos de información, la clara transmisión de los objetivos, una buena relación entre jefes de departamento y empleados, y la creación de un ambiente adecuado, positivo de trabajo y los ya mencionados dentro el modelo.

En cuanto a satisfacción del cliente podemos describir que en el caso educativo los principales clientes son los alumnos, profesores y trabajadores mismos, su satisfacción tiene que verse reflejada a través de una coordinación con las secretarías académicas.

si el impacto logra establecer resultados a mediano y largo plazo con un número considerable de individuos, será favorable para el beneficio de la sociedad.

Los resultados económicos, también son de gran relevancia, ya que en el caso de la educación pública, la principal carencia ó limitación trata de la falta de presupuesto, lo que obliga a una máxima optimización de recursos ó en un caso grave una carencia de los mismos.

De esta manera al mejorar la calidad del personal, de los sistemas financieros, y de su Gestión, se podrán obtener más recursos, y distribuirlos de manera mas equitativa y adecuada para el mayor crecimiento y desarrollo de la entidad educativa.

Es decir, se tomara como referencia el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, comparándolos con los Sistemas de Gestión de la Calidad, que actualmente se han comenzado a implementar en diversas empresas e instituciones públicas como privadas, adecuadas a los contextos de los Estados mexicanos, y que en numerosos casos necesitan desarrollar los sistemas de la calidad.

Para la FES Zaragoza es necesario emprender acciones profundas y efectivas para incrementar la calidad de la educación que ofrece la Facultad a los niveles que exige la dinámica impuesta por los procesos de globalización y regionalización económicos y del

conocimiento, sin soslayar los retos que representan los acontecimientos de su entorno mediato e inmediato. La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza debe asumir con responsabilidad aún con las limitaciones y carencias los retos actuales, como un estímulo para la creatividad y la búsqueda de alternativas que permitan reforzar los logros alcanzados, garantizando que los RH que forma, se inserten exitosamente en la vida productiva.

Los logros alcanzados son evidentes y las condiciones adversas para el desempeño futuro no representan un obstáculo infranqueable. Los problemas que se viven en Zaragoza son similares a los de toda la Universidad, quizá agudizados por la situación socioeconómica de la población que atiende y su entorno geográfico. Ante ello, El Plan de desarrollo señala que: “la FES Zaragoza debe asumir un papel decidido y firme, preparando en la excelencia a las nuevas generaciones para que, con su capacidad y compromiso, contribuyan al estudio y solución de los problemas más apremiantes del México actual, así como a la generación de los conocimientos e información que se requieran para fundamentar la toma de decisiones, y a la promoción, preservación y enriquecimiento de los valores y tradiciones sociales y culturales nacionales, ello sin descuidar la equidad y la pertinencia de sus programas académicos”.¹²⁶

Estos nuevos modelos de planes y programas de estudio, deberán implementar procedimientos para impartir la formación que tiendan a ser cada vez menos presenciales, pero al mismo tiempo más participativos, propiciando el desarrollo de capacidades creativas y habilidades de razonamiento y valores, e incorporando las actividades del servicio y prácticas en la comunidad con valor curricular como parte del esfuerzo para la continua búsqueda de una educación integral con una perspectiva humanista centrada en la solidaridad social.

Incorporación de Nuevas Tecnologías

En este período a través del Sistema de Gestión de la Calidad, se incorporaron avances y medios tecnológicos que ampliaron las oportunidades de comunicación entre la comunidad de Zaragoza y entre ésta y el mundo externo, para facilitar tanto la coordinación institucional y el logro de objetivos de enseñanza y de aprendizaje, y la

¹²⁶ Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza 2002 -2005. p. 4

promoción de acciones de cooperación e intercambio académicos más intensos y productivos, como la prestación de mejores servicios en la unidad de recursos humanos.

En sí mismas, las nuevas tecnologías implican un aprendizaje de especialización y la configuración de un carácter innovador, el cual permitió desarrollar nuevas opciones laborales que se orientaron a lograr que los empleados obtuvieran un claro dominio de los conocimientos y habilidades que, mediante la combinación de las capacitaciones y su disposición a la acción, les permitieron proporcionar servicios que satisficieran las necesidades concretas de la propia unidad como de la comunidad perteneciente a dicho plantel., manteniendo una actitud crítica e innovadora y ejercitando la inteligencia, la creatividad y la imaginación para infundir el sentido de diversidad a las soluciones

Es aquí donde se observa con atención que los factores de valores y trabajo en equipo no están estipulados en algún proyecto que forme parte del Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza.

También se incluye la modernización e implementación de sistemas de registro electrónicos para agilizar el vaciado de información de datos. Lo señala Raymundo Segovia en tema referente a la Sistematización de datos en la obra *Información para la educación superior*, indica que “El desarrollo tecnológico ha tenido una evolución tan rápida que, para el caso particular de las computadoras, a habido varios ordenes e magnitud en el incremento de su velocidad para tratar información, en su capacidad para almacenar datos, y una reducción en el tamaño y costo de los equipos. Las necesidades de información y comunicación han crecido de manera importante, y han afectado en forma decisiva los medios de comunicación e información de las empresas, industrias, centros educativos, entidades del gobierno, etc. Por consiguiente e el establecimiento de sistemas de información dentro de las organizaciones ha ido evolucionando rápidamente de sistemas manuales, semiautomáticos, hacía sistemas automatizados (esto dependiendo de los volúmenes de información, el tipo de aplicaciones, etc.)”¹²⁷

Se puede corroborar lo propiamente dicho anteriormente, haciendo un análisis a los distintos cursos que se llevaron a cabo durante la primer fase de aplicación del SGC en la FES Zaragoza.

¹²⁷Segovia Raymundo. *Información para la Educación Superior*. p. 43

De los siete cursos impartidos, cabe resaltar que ninguno se enfocó a actividades de trabajo en equipo y a ejecutar acciones que promovieran los valores en los empleados de la unidad de recursos humanos.

El primer curso denominado Negociación y manejo de conflictos, tuvo como fin principal la enseñanza de los sistemas de calidad que requiere una institución educativa para alcanzar la certificación ISO 9001, sólo cinco personas que serán las encargadas de desarrollar y mantener el sistema de calidad acondicionado a la FES Zaragoza son las que participaron en este curso.

Los dos cursos siguientes fueron realizados por los mismos participantes del primer curso ya que el principal objetivo en los tres primeros cursos es la especialización en el manejo del SGC, donde principalmente se les brindó la información para comprender que es la Calidad y el SGC, la comprensión de los elementos de la norma ISO -9001:2000, su documentación, mantenimiento y permanencia.

El cuarto curso se realizó para veinte empleados elegidos de manera aleatoria, con la finalidad de que aprendieran a realizar auditorías internas de calidad ISO 9000 basándose en los elementos de la norma 190011, la cual estipula, realizar dicha actividad con ética y responsabilidad.

El quinto y sexto curso, (Neurolectura y Yoga), fueron impartidos para cincuenta empleados, con un fin principal de motivación e introducción a la dinámica de la implementación del SGC, creando un mejor ambiente de trabajo y una adaptación más rápida y eficiente, en dicha evolución del sistema dentro de la Unidad de Recursos Humanos.

El Séptimo curso fue impartido a 15 empleados encomendados a controlar la información estadística del registro de las acciones realizadas y sus resultados, encargándose primordialmente de comprobar la efectividad de la implementación del SGC y sus efectos en todo el plantel.

Los cursos comenzaron el 31 de marzo del 2003 y concluyeron el 15 de abril del 2004, con una asistencia del 98%, capacitando así a un total de 90 empleados, quedando plenamente facultados en la ejecución del SGC en la FES Zaragoza de la UNAM.

| Nombre del Curso | Fechas/ Lugar | Duración | Numero de asistentes | |
|---|--|---------------------------|------------------------------|---|
| Negociación y manejo de Conflictos (Curso de introducción a los sistemas de calidad) | INDAUTOR* 31 marzo 2003 al 4 de abril 2003 | 20 horas | 5 personas | -Sin imagen- |
| Administración del tiempo (Curso de interpretación de la norma ISO-9001:2000 requisitos de un SGC) | INDAUTOR* 7 al 11 abril 2003 | 20 horas | 5 personas |  |
| Iniciativa y conducta preactiva (Documentación de un Sistema de Calidad) | INDAUTOR* Lunes y Jueves 12-15, 19-22, 26-29 de mayo 2-5, 9-12 junio | 40 horas | 5 personas |  |
| Auditorias internas de calidad ISO-9000, utilizando la norma ISO-190011 | FES ZARAGOZA 8 y 9 octubre 2003 | 18 horas | 20 personas |  |
| Curso Neurolectura y mapas mentales | FES ZARAGOZA 20,21 y 25 octubre 2003 | 12 horas | 30 personas | -Sin imagen- |
| Curso de yoga para la calidad | FES ZARAGOZA 26 y 27 Noviembre 2003 | 12 horas | 20 personas |  |
| Curso de herramientas estadísticas aplicadas al control de calidad. | FES ZARAGOZA 12,16,23,30,31 marzo 1,13 y 15 abril 2004 | 24 horas | 15 personas | -Sin imagen- |
| Total Cursos 7 | Total de sesiones 35 | Total de horas 146 | Total personas 100 | |

Los cursos realizados en INDAUTOR, fueron producto del Convenio de Colaboración celebrado entre esta misma Institución y la FES Zaragoza, los participantes fueron becados a este curso. Los nombre formales de los cursos celebrados en INDAUTOR, tienen dichos nombres debido a regulaciones internas de su departamento de capacitación. Los cursos restantes, fueron parte del apoyo que se le brindo a la FES Zaragoza por parte de la empresa Quality Group Systems S.A. de C.V. y que fueron a titulo gratuito a fin de que obtuvieran la certificación de sus procesos bajo la norma ISO-9001:2000

Los logros alcanzados en cuanto a estabilidad laboral, descentralización de trámites y mejoramiento del ambiente son sólo algunos ejemplos de los beneficios de una gestión adecuada consecuencia de la implementación del SGC.

A continuación se muestran los principales beneficios obtenidos a través de la consumación del SGC.

- Un mejor manejo de información, registrada en redes computacionales a través de informes anuales.
- Se empiezan a esbozar programas que contemplan la Calidad Educativa como una de sus principales estrategias.
- La Administración Escolar cuenta con un sistema automatizado de inscripción y se ha logrado la simplificación de trámites.
- Mejora de la estructura de Servicios Generales en la Facultad
- Se amplió la difusión de las plazas vacantes, permitiendo a su vez seleccionar adecuadamente a los candidatos.
- Mayor promoción, en la medida de lo posible, del personal administrativo capacitado.
- Se agilizó el ejercicio de recursos externos destinados al postgrado e investigación.
- Se crearon indicadores de impacto para contar con mejor información en las evaluaciones de las acciones institucionales y difundir los resultados a la comunidad.
- Se implemento un Sistema Computarizado de Información para el personal de la unidad de recursos humanos.

Capítulo 4

El programa de promoción de valores y trabajo en equipo como generador de calidad dentro del Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM.

4.1.- EL Programa de Valores y Promoción de trabajo en equipo.

El presente programa a implementarse en la unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza de la UNAM, lleva como título “Programa de promoción de valores y trabajo en equipo” orientado a aumentar la calidad de la gestión en los servicios que presta la unidad de recursos humanos en dicha institución.

Motivo por el cual se plantean los principales objetivos y metas a alcanzar:

Meta 1.- Elevar la Calidad de la gestión en la unidad de recursos humanos fortaleciendo al SGC de la UNAM, cumpliendo los siguientes objetivos.

- a).- Obtener el apoyo de los directivos de la Dirección de la FES Zaragoza, así como de los directivos, jefes y coordinadores de la Unidad de Recursos Humanos.
- b).- Obtener la capacidad de aceptación y colaboración de los empleados para realizar las distintas pruebas y dinámicas
- c).- Elaborar un diagnóstico previo para tener una visión de la situación actual por la que atraviesa la unidad de recursos humanos.
- d).- Fomentar los valores aplicando técnicas de enseñanza - aprendizaje.
- e).- Promover el trabajo en equipo a través de las distintas dinámicas y actividades sociales a realizar dentro y fuera del plantel.
- f).- Reducir los índices de corrupción dentro de la unidad de recursos humanos.
- g).- Agilizar los distintos trámites y servicios a través de una motivación adecuada y de un correcto funcionamiento de las acciones en equipos de trabajo.
- h).- Crear un Ambiente de trabajo positivo, favorable y estable.
- i).- Realizar dinámicas de grupo que promuevan la interacción y el apoyo constante entre los empleados, dentro y fuera de las horas laborales.
- J).- Coordinar de una forma adecuada los materiales de trabajo promoviendo la importancia de su ahorro.

Meta 2.- Una vez incrementados los índices de Calidad, se buscara implementar el programa en diversos planteles de la UNAM tanto de nivel superior como medio superior que tengan unidades y departamentos de recursos humanos con problemáticas similares que afecten a la calidad en la gestión de los servicios educativos, cumpliendo con los siguientes objetivos:

a).- Elaborar un diagnóstico previo en cinco planteles distintos previamente seleccionados, estos serían: Facultad de Estudios Superiores Aragón, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, Colegio de Ciencias y Humanidades plantel Oriente y Escuela Nacional Preparatoria No. 3 “Justo Sierra”.

b).- Obtener el apoyo de las autoridades de los diversos planteles seleccionados.

c).- Aplicar el programa de promoción de valores y trabajo en equipo en los planteles antes mencionados, con el fin de elevar la calidad en sus servicios administrativos y gestión.

d).- Comparar la efectividad de los resultados de la aplicación del programa y corroborar su efectividad.

Meta 3.- Que el programa de promoción de valores y trabajo en equipo sea incorporado al Sistema de Gestión de Calidad de la UNAM, como un refuerzo para alcanzar los índices de Calidad previamente establecidos en dicho sistema.

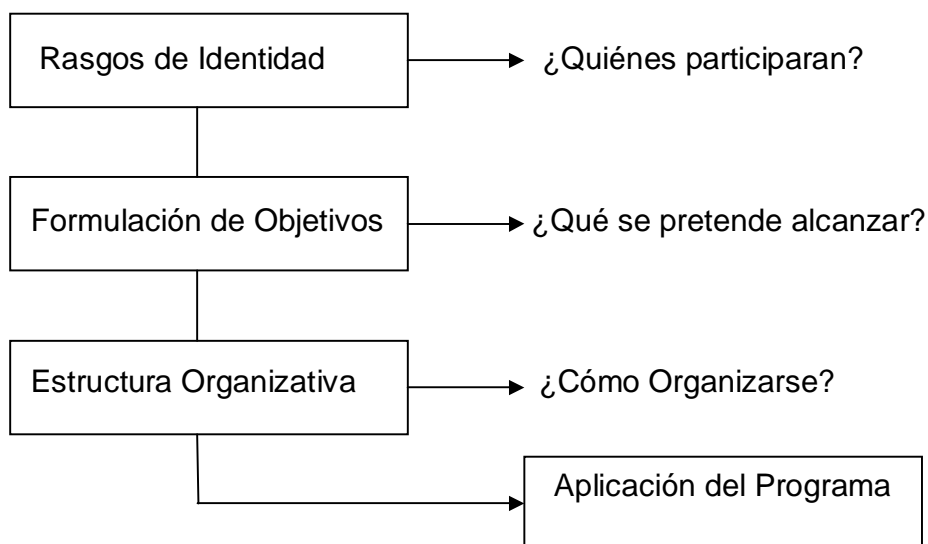
Cabe mencionar, que durante la presente investigación, sólo se buscará alcanzar la Meta 1 y sus objetivos, por razones de tiempo, una vez obtenidos los resultados en los lapsos de tiempo establecidos esto permitirá abrir una pauta a otras líneas de investigación sobre este tema.

En el cuadro 7 se dividirá el análisis en cuatro tipos de indicadores para realizar el diagnóstico previo a la aplicación del programa.

Cuadro 7
Tipos de indicadores

| Indicadores | | | |
|--|---|--|---|
| Relaciones y Actitudes Intrapersonales | Infraestructura | Relaciones con Órganos de gobierno y colegiados | Relaciones con la comunidad |
| Desempeño laboral - Individual - Colectivo Relaciones laborales | - Espacio laboral - Sanitarios - Auditorios -Salas / Capacitación - Patios - Estacionamiento | - Director - Subdirector - Jefe de la Unidad de Recursos Humanos - Supervisores | - Directivos - Maestros - Alumnos - Personal externo |

Una vez analizados los componentes anteriores se establecerán los acuerdos principales de la aplicación del programa.



Características Generales del Programa.

Se elabora de manera democrática y participativa.

Se establecerán estrategias, y líneas de acción.

Se elaborará un reglamento para su aplicación; conjuntamente con empleados y directivos.

Cuadro 8

Evaluaciones a aplicar en el programa

| | Evaluación Inicial ó Diagnóstica | Evaluación en el Desarrollo | Evaluación Final |
|----------------------------------|---|---|--|
| ¿Que se va a evaluar? | El conocimiento y desempeño laboral en el área. Así como las capacidades de cada individuo. | Las actitudes del Individuo. Sus capacidades de trabajar en equipo. Sus aprendizajes | Su desempeño laboral. El desarrollo de nuevas actitudes. El desarrollo de sus capacidades. |
| ¿En que momento se va a evaluar? | Al comienzo de la aplicación del programa. | Durante la aplicación de las distintas pruebas y dinámicas. Que valores tiene el empleado en su formación. | Al concluir el primer lapso de tiempo estipulado para llegar a la primer Meta |
| ¿De que manera se va a evaluar | Mediante la interpretación del comportamiento de los trabajadores y consultando su ficha técnica. | Mediante la observación, pruebas escritas, pruebas prácticas, desarrollo de actitudes y manejo de capacidades | Se compararan los niveles de calidad en el desempeño laboral, observando, registrando e interpretando los resultados obtenidos con los objetivos establecidos. |

El Programa buscará favorecer:

La organización.

La planeación.

La unificación de criterios.

La claridad de los pensamientos y acciones de los empleados.

La participación y el compromiso.

El desarrollo de capacidades.

La optimización del tiempo de trabajo.

La creación de una cultura de Gestión de Calidad

El desarrollo de los valores humanos.

La creación de equipos de trabajo.

Reglamento provisional para la aplicación del programa de valores y trabajo en equipo

Art. 1.- Ningún empleado de la unidad de recursos humanos de la FES Zaragoza será obligado a participar en dicho programa. Fracc. I.- La participación será voluntaria.

Art. 2.- Los participantes del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, quedan comprometidos a brindar el apoyo requerido una vez conciente de su participación en el programa.

Art. 3.- El empleado que desarrolle en su historial de asistencia a las distintas actividades, dos faltas consecutivas y tres en el desarrollo total del programa y que no estén justificadas previamente, será dado de baja del programa.

Art. 4.- Al empleado que se le encuentre realizando irregularidades como el daño a mobiliario, instalaciones y equipo ó realizando acciones que perjudiquen a su compañero de trabajo como faltas de respeto, burlas, agresiones y demás, será dado de baja del programa y se le aplicará la sanción correspondiente a través del reglamento de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Art. 5.- El empleado que maltrate, dañe o extravié el material de trabajo, queda comprometido a reponerlo por un múltiplo de 5, es decir si daña ó extravía un bolígrafo, tendrá que reponer el daño donando 5 bolígrafos.

Art. 6.- El empleado que sea sorprendido durmiendo, oyendo música con audífonos, y aquellas acciones que le impidan la concentración durante la ejecución de las distintas proyecciones en la sala audiovisual, será desalojado de la misma.

Art. 7.- El empleado que cumpla con el 100% de asistencia a las distintas actividades del programa se le otorgará un estímulo, de parte del Coordinador del programa.

Art. 8.- El Coordinador de la aplicación del programa queda comprometido a asistir puntualmente a todas las actividades del programa, en caso contrario los empleados junto con el directivo encargado, tendrán derecho a aplicarle una sanción correspondiente.

Art. 9.- El transporte, distribución y resguardo del material de trabajo queda a cargo del Coordinador de la aplicación.

Art. 10.- El directivo a cargo gestionara como apoyo del coordinador de aplicación durante las distintas aplicaciones del programa, en caso contrario de que por causas de fuerza mayor no pueda asistir, debe enviar a un representante.

Instrumentos de medición que favorecen la obtención de información y que se utilizaran en la elaboración de los materiales que se utilizaran durante la aplicación del Programa de promoción de valores y trabajo en equipo y que normalmente se utilizan en una investigación educativa.

Instrumento ó técnica Recaba información entorno a:

1.- Cuestionario

Hechos, opiniones, preferencias, juicios críticos., sentimientos aspiraciones actividades

2.- Entrevista

Opiniones, preferencias, juicios críticos, sentimientos aspiraciones, actividades

3.- Prueba o test

Conocimientos, habilidades destrezas, aptitudes

4.- Escala

Rasgos de personalidad, rasgos actitudes, opiniones preferencias, juicios críticos

5.- Inventario

Rasgos de personalidad, de intereses o de preferencias vocacionales

6.- Sociograma

Organización e integración de grupos a través de individuos, interacción en grupo

7.- Observación directa

Hechos, actitudes y conductas.¹²⁸

Se hará uso de estas herramientas para la realización y aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

El justificante para exponer esta grafica es para corroborar que ciertos elementos que aquí se muestran son indispensables para la realización de una investigación y fueron utilizados como herramientas de trabajo durante las aplicaciones del programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

Material de Trabajo para las distintas pruebas y aplicaciones del programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

| | |
|---|----------------------|
| Registros Generales | 50 |
| (Listas de asistencia, diagnostico previo, Hoja de Inscripción, Cartas compromiso, Reglamentos, acta de irregularidades). | |
| - Registro de Dinámicas | 20 |
| - Registro de labor social | 20 |
| - Registro de Mejora del contexto laboral | 10 |
| - Registro de sugerencias y quejas | 10 |
| <u>- Cuestionarios para directivos</u> | <u>40</u> |
| Hojas de Registro Totales | (150) |
| Pruebas de aplicación | (120) |
| Bolígrafos tinta Negra | (50) |
| Bolígrafos Tinta Roja | (50) |
| Lápices | (50) |
| Cartulinas | (20) |
| Plumones | (20) |
| <u>Total</u> | <u>480 Elementos</u> |

Una vez revisado el material de trabajo, se explicara brevemente en que consiste su uso.

- Registro del Diagnostico previ6.- Se utilizar6 para anotar las observaciones sobre el desempe1o laboral de los empleados, as6 como sus actitudes y los niveles de capacidad de trabajo en equipo dentro de la unidad de recursos humanos, as6 como las distintas irregularidades y problem6ticas que sean observadas dentro de la misma. Al Finalizar la hoja de Registro de Diagn6stico previ6 esta se har6 llegar a la Jefa de la Unidad de Recursos Humanos, Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz

¹²⁸ Moreno Bayardo Mar6a Guadalupe. *Introducci6n a la metodolog6a de la investigaci6n educativa* p.36

- Hoja de Inscripción.- En esta se registrarán aquellos empleados que deseen participar en la aplicación del Programa.
- Carta Compromiso.- Es la hoja que firma el empleado donde reconoce su compromiso en la participación del programa aceptando las condiciones y el reglamento establecidos.
- Listas de asistencia.- Se usarán para llevar el registro de asistencia de los empleados que se registraron previamente al Programa.
- Reglamento.- Es el registro de las normas a seguir durante la aplicación del programa, este se realizará con la colaboración de los directivos y los empleados que formen parte del programa.
- Acta de irregularidades.- Es el registro de aquellas acciones impropias y eventualidades que se hayan realizado durante la aplicación de las distintas actividades del programa.
- Dinámicas de Grupo.- Estas se realizaran los días sábado de cada catorce días, en un espacio previamente asignado, conforme al desarrollo del programa y la disponibilidad de los mismos. Se pueden asignar los siguientes espacios, audiovisuales, aulas de clase, salas de conferencia, auditorios y áreas verdes. Los formatos de las dinámicas serán representadas de la siguiente manera:
Dinámica 1.- D1
Dinámica 2.- D2 y así consecutivamente
En las hojas de registro de las dinámicas, se harán las anotaciones correspondientes a los resultados de las actividades realizadas en las mismas.
- Pruebas.- Estas se realizaran en un aula previamente asignada ó en el área de trabajo durante los espacios de descanso ó comida sin previo avisó, acatando siempre la resolución del jefe de la unidad de recursos humanos quedando sujeto a disponibilidad. Los formatos de las pruebas escritas serán representados de la siguiente manera:
Prueba 1.- E1
Prueba 2.- E2
Prueba 3.- E3 y así consecutivamente.

En cada prueba el empleado deberá anotar su nombre completo, su número de nomina, y sus respuestas con lápiz ó bolígrafo según las indicaciones pertinentes.

Las pruebas prácticas tendrán el formato siguiente:

Prueba Práctica 1.- PP1, Prueba Práctica 2.- PP” y así consecutivamente.

- Labor social.- Siempre sujeto a disponibilidad de los empleados, se desarrollarán tres actividades de labor social. La primera será el mantenimiento de la glorieta denominada “Cabeza de Juárez”, las acciones van desde la recolección de basura, como el regado de plantas y áreas verdes y prestar ayuda a quien la llegue a requerir. La segunda actividad es el ofrecimiento de información sobre los servicios que presta la unidad de recursos humanos a la comunidad en general incluyendo gente externa, dentro del plantel, formando 4 equipos de trabajo, dejando a la vez, que desarrollen su propia organización (donde y como se va a proporcionar la información correspondiente), intercalándose en turnos de 20 minutos Por último la tercer labor social, es acudir a una institución de beneficencia y proporcionar la ayuda que se requiera, dentro de un lapso de 4 horas.

En la hoja de registro se anotarán los resultados de dichas labores sociales para analizarlas con el jefe de la unidad de recursos humanos, el principal objetivo es sensibilizar al individuo a colaborar con sus semejantes, fomentando así los valores previamente determinados en el programa

- Mejora del Contexto laboral.- En esta etapa se realizarán actividades para mejorar el entorno de la unidad de recursos humanos, tanto de manera permanente como transitoria, los arreglos permanentes incluyen colocación de carteles de frases motivacionales, clarificación de valores, derechos y responsabilidades de cada trabajador, y los transitorios como adornar la unidad dependiendo de una festividad u ocasión especial. El registro de la implementación y los resultados de dichas actividades se llevara acabo en la hoja de registro de mejora del contexto laboral.
- Cuestionarios para directivos.- Estos cuestionarios se aplicarán antes durante y después de la aplicación del programa al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza, para elaborar un diagnostico previ6, obtener informaci6n

básica de la unidad, corroborar si el programa esta cumpliendo con los objetivos y por último para verificar si la Meta 1 fue alcanzada.

- Hoja de registro de quejas y sugerencias.- En esta los empleados anotaran sus sugerencias y quejas, para utilizar dicha información como guía en las siguientes aplicaciones (es decir sin los empleados sugieren que las dinámicas se realicen a una hora mas temprana, analizar la disponibilidad de las instalaciones y cambiar el horario en la siguiente aplicación, proporcionando un previ6 aviso.)

A continuación se muestran las dinámicas y pruebas que se van a aplicar durante el desarrollo del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, comenzando con las dinámicas, después con las pruebas escritas seguidas de las pruebas prácticas y concluyendo con las instrucciones para el desarrollo de la labor social y la mejora del contexto laboral.

D -1

Dinámica.- Vamos a conocernos en el día de campo.

Objetivo.- Esta dinámica tiene como fin principal crear de manera positiva nuevos equipos de trabajo, principalmente para el personal que no mantiene una relación social en su ambiente de trabajo, esto permite, una mayor interacción, la creación de un buen ambiente de trabajo, el reconocimiento de todos y cada uno de los empleados que laboran ahí, así como la creación de una sana convivencia y el fomento de apoyo al compañero de trabajo en caso de ser necesario.

Aplicación.- Se hace la invitación a los empleados de tomar sus asientos alrededor de una mesa grande ó se forma un círculo en un espacio cerrado para permitir una mayor concentración de parte de los asistentes, inmediatamente se comienza de manera aleatoria al coordinador de la capacitación (por izquierda, por derecha ó por el frente), el sujeto seleccionado tiene que decir su nombre y un objeto que llevaría al día de campo pero que el objeto comienza con la misma letra inicial de su nombre, ejemplo:

Mario: Mayonesa, Benito.- Botellas. Salvador.- Servilletas Dulce.-. Duraznos.

Al concluir el primer empleado su presentación, pasa al segundo, tercer y cuarto empleado y así consecutivamente, pero cuando corresponda el turno de un empleado, antes de dar su nombre y lo que llevaría tiene que decir los nombres de los que han pasado y lo que llevarían al día de campo, si no hay error puede seguir con la dinámica.

D-2

Puesta en común de valores

-- Objetivo

Poner en común los propios valores en una situación grupal.

-- Dimensiones del grupo.

No hay número límite.

-- Tiempo requerido.

Hora y media aproximadamente.

-- Material utilizado

Una hoja en blanco y un bolígrafo para cada participante

-- Ámbito físico

Una sala con pupitres suficientemente amplios para acomodar a todos los participantes y con espacios para acomodar subgrupos

-- Procedimiento

1.- El coordinador explica al comienzo el objetivo y la dinámica del ejercicio.

2.- Después escribe en la hoja, las siguientes preguntas:

a) ¿Qué palabra es para mi la mas importante y por que?

b) ¿Qué lugar es para mi el mas importante y por que?

c) ¿Qué persona es para mi la mas importante y por que?

3.- Durante 10 minutos todos responden por escrito a estas tres preguntas

4.- A continuación el coordinador organiza subgrupos de 5 a 7 personas que se reúnen por espacio de 30 minutos para poner en común las respuestas. Deberán llegar a una síntesis común y ponerla por escrito.

5.- Se recompone el plenario y se relatan en el las síntesis que han hecho los subgrupos. Se hacen los comentarios oportunos y se evalúa el ejercicio.

6.- Las palabras, los lugares y las personas que más se repitan expresan y determinan los valores del grupo.¹²⁹

D-3

Naufragio

-- Objetivo.

Tomar conciencia del significado de cada persona dentro del grupo. Descubrir las razones por las que seguimos en el grupo y por las que deseamos que otros miembros continúen en nuestro mismo grupo. Disponer a los miembros del grupo a recibir los mensajes positivos y también los negativos que surgen dentro del grupo sabiendo que todos tienen una solución constructiva si hay disposición para ello.

-- Dimensiones del grupo.

15 a 20 participantes.

-- Tiempo requerido.

45 min. Aproximadamente.

--Material utilizado.

Ninguno

-- Ámbito físico.

Una sala donde quepan todos los participantes.

El ejercicio se puede realizar con todos los participantes sentados ó bien acostados en el suelo.

-- Procedimiento

1.- El coordinador da comienzo al ejercicio explicando los objetivos y la dinámica del mismo.

2.- A continuación, invita a los participantes a adoptar una postura relajada. Como si fueran a viajar en un trasatlántico.

3.- Después los invita a hacer un viaje con la fantasía: Estamos realizando un crucero turístico por el mar caribe, nos alejamos de la costa. El mar está soleado y en calma.

4.- De pronto se oye la voz del capitán anunciando una tempestad. Corremos peligro! El barco se hunde. El agua comienza a inundar la cubierta. Todos reciben la orden de acudir a los botes salvavidas, pero en ellos no caben todos, sino sólo unas cuantas personas.

5.- Sólo deben de subir a los botes salvavidas los que tengan fuertes razones para vivir.

¹²⁹ Fritzen Silvino, José. *Relaciones Humanas Interpersonales* p. 108, 109, 114

¿Los demás se hundirán? ¿A quienes dejamos subir a los botes? ¿A quienes dejamos fuera? ¿Qué haces tú? ¿Qué hace él?

6.- Luego se invita al grupo a poner en común su experiencia. Quien se sienta con suficiente libertad podrá decir a que persona a dejado fuera del salvavidas y ¿por que razón?

7.- Finalmente se hacen los comentarios oportunos, la evaluación y la conclusión del trabajo realizado.

Situación ideal:

Dejar que las damas y gente de edad mayor aborden los botes.

La gente de los botes debe atar cuerdas que permitan la unión entre el bote y un salvavidas con algún compañero de trabajo en el.

Total de Empleados en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza. 16

Situación Ideal

Total 16 personas. 3 personas x bote X 4 botes = 12 personas + 1 persona atada con salvavidas a cada bote = Todos se salvan.

¿Que harían?

¿Que sucedería si sólo hubiese dos botes?

En caso de que se conteste la alternativa de amarrar a uno ó varios sujetos con salvavidas a los botes Mencionar a las personas atadas. ¹³⁰

* Retroalimentación.- Proceso a través del cual se analizan las fallas y errores cometidos en un proceso de producción de bienes y servicios, para realizar las correspondientes correcciones antes de volver a ejecutar nuevas acciones durante el mismo proceso.

¹³⁰ *Ibíd.* p. 173

Ejercicio de feedback

D-4

-- Objetivo.

Ayudar a los participantes a clarificar los valores que se aplican a las relaciones humanas. Establecer normas para solicitar y dar feedback* positivo y negativo.

-- Dimensiones del grupo.

Cualquier número de participantes.

-- Tiempo requerido.

1 hora aproximadamente

--Material utilizado.

Papel y bolígrafo, un encerado o un pliego grande de cartulina

-- Ámbito físico.

Una sala lo bastante amplia para acomodar a todos los participantes

-- Procedimiento

1.- Sin mencionar los objetivos del ejercicio, el coordinador informa que va a haber dos tipos de pruebas. Acto seguido hace la siguiente indicación

- a) pensar en la persona con la que se sienta mas satisfechos en este mundo y escribir tres adjetivos que la describan. Nadie puede referirse a si mismo.
- b) Pensar ahora en una persona con cuya relación no se sienta satisfechos. Tiene que tratarse de otra persona distinta, escribir tres adjetivos que la describan.

2.- Tras un tiempo prudencial, el coordinador explica que el texto de cada uno es singularmente propio, es decir, que esos adjetivos dicen mas acerca de la persona que los ha escrito, que de la persona acerca de la que fueron escritos. Basándose en esos adjetivos los participantes deben escribir a continuación una frase que comience con los siguientes términos: Soy una persona que valora..... colocar los adjetivos de a y b.

3.- A continuación los participantes forman parejas con el compañero que tenga mas cerca comentando los adjetivos que han escrito sin hablar de las personas sobre las que los escribieron.

4.- Pasados 5 minutos y con objeto de elaborar una relación, en el encerado ó un pliego grande de cartulina, el coordinador solicita que le vayan diciendo todos los adjetivos anotados, comenzando por los de la primera pregunta y siguiendo por los de la segunda.

5.- Luego se procesa el feedback cada uno escoge a un compañero con el que compartir tanto el feedback positivo como negativo. Será una especie de juego de la verdad comenzando por lo positivo y siguiendo por lo negativo.

6.- Transcurridos unos 20 minutos se procede a la reunión plenaria para comentar la experiencia y evaluar el trabajo. ¹³¹

D-5

Valores en Acción

Finalidad

Esta estrategia se centra en la realización de los valores. Ayuda al personal a encontrar alternativas para la acción y formas de actuar más congruentes con sus valores. Finalmente exige a cada trabajador comprometerse con una acción planificada para conseguir algunos cambios deseados y que evalúen los resultados de la acción.

Procedimiento

El jefe de área pide a sus empleados que hagan una lista de los cinco cambios que ellos creen mejorarán algunos aspectos de su lugar de trabajo, la escuela ó su comunidad.

O en todo caso el jefe del área les proporciona una hoja con distintas propuestas de cambio y se palomea la acción con la que se este de acuerdo.

Propuesta.- Organizar un convivio de fin de año con el fin principal de sociabilizar a los empleados y al mismo tiempo se armonizaran los cambios en el ambiente de trabajo.

Uno u otro

E - 1

Objetivo.- Esta prueba pretende demostrar con que características se identifica mejor el individuo.

Procedimiento.- Subrayar con el crayón rojo el concepto de su preferencia (ó al que le denomine más valor).

| | | | | |
|----------------------|------------|--------------------------|----------------|----------------------------------|
| TV ó Libro | Radio ó TV | Dinero ó Amistad | Amistad ó Amor | Amor ó Lealtad |
| Honestidad ó Respeto | | Satisfacción ó Felicidad | | Tener la razón ó Felicidad |
| Sencillez ó Humildad | | Alegría ó Bienestar | | Alegría ó Poder". ¹³² |

¹³¹ *Ibidem.* p. 189

Ruleta de Valores

E - 2

Con esta ruleta se pretende realizar unos cuestionamientos y adquirir el porcentaje de importancia que le da el individuo a cada elemento

Desarrollo.- Se realiza una serie de preguntas, donde cada pregunta tiene una respuesta con una tasa de porcentaje evaluativo, ejemplo:

Si te encuentras unas monedas en tu área de trabajo tú:

Las tomas.- Incorrecto

Las dejas donde están.- Aceptable

Las tomo y se las entrego al Jefe de la Unidad de trabajo. Correcto

Algunas preguntas a realizar durante esta prueba son las siguientes:

¿Que es lo que quieres cambiar en el mundo, en tu ciudad, en tu colonia y en tu trabajo?

¿Que es lo mejor que les deseas a tu hijos?

¿Que es lo mejor que les das a tus hijos?

¿Que es lo que no deseas para tus hijos?

¿Que es lo que nunca enseñarías a tus hijos?

¿Estarías de acuerdo con transformar tu forma de actuar/pensar para mejorar tu mundo?

¿Que le dirías al candidato presidencial de tu elección?

¿Cual es la persona más buena que conoces y que valores destacas de esta persona?

¿Cual es la persona más mala que conoces y que defectos destacas de esta persona?

¿Que harías para que la gente dejará de ser racista con las personas de color?

¿Que deberían hacer las personas de raza blanca y la gente de color para integrarse?

¿Que te gustaría hacer en relación al racismo?

¿Que problema local te molesta más?

¿Que cualidad deseas que tenga un amigo?

¿Que haces cuando no estas de acuerdo con una nueva directriz educativa?

¿Cuanto tiempo gastas para preocuparte por las guerras en el mundo?

¿Cuales son los tres lugares que te gustaría visitar el año entrante?

¿Dejarías de usar automóvil para evitar la contaminación?"¹³³

¹³² Simón Sydney. *Clarificación...op. cit.* p. 53

Reja de Valores

E – 3

Simón Sydney nos indica el objetivo principal de la reja de valores “pretende autoconvencernos de que muy pocos de nuestros principios y acciones se ajustan a los siete etapas de valoración. Asimismo, indica las etapas que deben seguirse para conseguir un desarrollo claro y profundo de los propios valores¹³⁴

Desarrollo.- Se encogen 5 temas ó mas como: la basura, la cartera encontrada con dinero, el caso de una persona de la senectud que cruza la calle, la señora con bebe en los brazos para cederle el asiento, el vecino que pierde su casa y se le brinda alojamiento, la discriminación, el maestro que grita en clase, y un niño extraviado..

Y los encabezados de los siete son:

- 1.- Lo ignora, esta muy cansado ó lleva mucha prisa.
- 2.- Ayuda en el caso, elabora una acción que le brinda satisfacción a usted.
- 3.- Ayuda en el caso, elabora una acción que le brinda satisfacción a la sociedad
- 4.- Habla y cuestiona el por que de la situación, solamente da su opinión.
- 5.- Brinda el apoyo si lo puede brindar, sino se retira y antes aconseja las acciones para corregir la situación.
- 6.- Elabora una acción que le brinda satisfacción a usted y a la sociedad
- 7.- Se queja, y reclama el por que de tal situación, pero no hace nada para corregirlo.

| | Temas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |

¹³³ Sydney B. Simon, Leland W. Home *Clarificación de Valores*. p. 71

¹³⁴ *Ibíd.* 25, 71, 124, 127

Firmeza de valores

E - 4

Finalidad

Esta estrategia proporciona a los empleados una oportunidad de precisar la firmeza de sus sentimientos en valores, que ellos mismos identifican.

Procedimiento

Se reparte una hoja en blanco con varias frases no terminadas los empleados deben completar la frase.

Estoy dispuesto a dar la vida por.....

Estoy dispuesto a luchar físicamente por.....

Estoy dispuesto a argumentar hasta morir a favor de.....

Solo comentaré con mis amigos mi opinión sobre.....

Le diré a.....que tal persona se esta robando dinero.

Le diré a.....que tal persona fue culpable, aunque no este seguro de ello.

Pruebas de Comprensión de Valores

E-5

(Prueba de aplicación).

Relaciona las columnas de la izquierda juntando la oración al valor que le corresponde a la derecha.

| | |
|-------------|--|
| Fortaleza | Un hombre libre es un hombre responsable |
| Respeto | Muchas cosas dependen de ti |
| Humildad. | A cada quien, lo que merece |
| Honestidad. | Unidos para un fin común |
| Gratitud | Un código universal para la paz. |
| Libertad. | No es compañerismo, es hermandad. |

| | |
|-----------------|--|
| Solidaridad | Hago lo correcto, aunque no saque ventaja de mi situación. |
| Justicia | La comunicación es vital, para la comprensión de los semejantes |
| Generosidad | Hasta que llegue a la cima me detengo |
| Perseverancia | Dar y recibir sin condiciones |
| Amistad | Cuando se tiene un tropiezo, es necesaria para volver a levantarse |
| Responsabilidad | Dar y recibir cuando alguien lo necesita. |
| Dialogo | Aprende a dar las gracias |
| Bondad | Enemigo de la soberbia y la prepotencia |

(Forma correcta).

| | | |
|------------------|-------|--|
| Libertad. | _____ | Un hombre libre es un hombre responsable |
| Responsabilidad. | _____ | Muchas cosas dependen de ti |
| Justicia. | _____ | A cada quien, lo que merece |
| Solidaridad. | _____ | Unidos para un fin común |
| Respeto. | _____ | Un código universal para la paz. |
| Amistad. | _____ | No es compañerismo, es hermandad. |
| Honestidad | _____ | Hago lo correcto, aunque no saque ventaja de mi situación. |
| Dialogo | _____ | La comunicación es vital, para la comprensión de los semejantes |
| Perseverancia | _____ | Hasta que llegue a la cima me detengo |
| Generosidad | _____ | Dar y recibir sin condiciones |
| Fortaleza | _____ | Cuando se tiene un tropiezo, es necesaria para volver a levantarse |
| Bondad | _____ | Dar y recibir cuando alguien lo necesita. |
| Gratitud | _____ | Aprende a dar las gracias |
| Humildad | _____ | Enemigo de la soberbia y la prepotencia |

Pruebas de comprensión de valores

E – 6

(Prueba de aplicación).

Rellena El espacio en blanco con el valor perteneciente a la oración.

- 1.- Si le guardo _____ a mis compañeros de trabajo ellos me darán el suyo.
- 2.- El tener mucha _____ en mi trabajo, hace que la gente confié en mi.
- 3.- Siempre al mostrar _____ es muy probable recibir una sonrisa.
- 4.- No es fácil tener una _____ pero cuando se tiene hay que quererla y cuidarla.
- 5.- Mi _____ es parte de lo que me da impulso a seguir adelante.
- 6.- Cuando encuentro un objeto que alguien esta buscando y lo devuelvo estoy mostrando mi _____,
- 7.- Nadie tiene derecho a quitarme mi _____ si no cometo falta alguna contra la sociedad ó mis semejantes.
- 8.- Al ayudar a mi semejante proporcionándole sencillamente algo que necesita más que yo demuestro mi _____.
- 9.- Con el _____ se podrían evitar muchos conflictos en las sociedades.
- 10.- La _____ puede crear más unión entre mis vecinos y yo.
- 11.- Si fomento la _____ en mi familia, vecinos y amigos, podremos ayudar a mucha gente.
- 12.- Cuando recibo un favor demuestro _____ por el bien recibido.
- 13.- Al arrestar a un individuo que acaba de asaltar el banco se esta haciendo _____
- 14.- Con esfuerzo y _____ se conquistan las montañas.

(Forma Correcta).

- 1.- Nadie tiene derecho a quitarme mi Libertad si no cometo falta alguna contra la sociedad ó mis semejantes.
- 2.- El tener mucha Responsabilidad en mi trabajo, hace que la gente confié en mi.
- 3.- Al arrestar a un individuo que acaba de asaltar el banco se esta haciendo Justicia
- 4.- La Solidaridad puede crear mas unión entre mis vecinos y yo.
- 5.- Si le guardo Respeto a mis compañeros de trabajo ellos me darán el suyo.
- 6.- No es fácil tener una Amistad pero cuando se tiene hay que quererla y cuidarla.
- 7.- Cuando encuentro un objeto que alguien esta buscando y lo devuelvo estoy mostrando mi Honestidad
- 8.- Con el Dialogo se podrían evitar muchos conflictos en las sociedades.
- 9.- Con esfuerzo, constancia y Perseverancia se conquistan las montañas.
- 10.- Si fomento la Generosidad en mi familia, vecinos y amigos, podremos ayudar a mucha gente.
- 11.- Mi Fortaleza es parte de lo que me da impulso a seguir adelante.
- 12.- Siempre al mostrar Bondad es muy probable recibir una sonrisa.
- 13.- Cuando recibo un favor demuestro Gratitud por el bien recibido.
- 14.- Al ayudar a mi semejante proporcionándole sencillamente algo que necesita más que yo demuestro mi Humildad.

Actividades a realizarse en la sala audiovisual de la Facultad de Estudios Superiores
Zaragoza UNAM

- Difusión de Valores a través de videos ilustrativos.

Exposición de videos para enriquecer los valores en la sociedad mexicana, y llevan los títulos siguientes *Tienes el valor ó te vale* (Video 1) y *Valores para valerte* (Video 2).

- Plática Informativa

Desarrollo.- Se dará una plática explicando el significado de algunos valores promovidos por diversas instituciones educativas de nivel superior, destacando su importancia como herramienta básica de acción en el desarrollo de la educación y formación del ser humano.

Esta actividad incluye técnicas de motivación y ejercicios de comprensión.

Objetivo.- Dar a conocer valores fundamentales en la formación de un ser humano, y promoverlos en la vida cotidiana del individuo.

Pruebas Prácticas de Honestidad y Generosidad

Grabaciones personales (Cámara Escondida); Tres casos:

- 1.- Caída de cartera. PP1
- 2.- El celular olvidado PP2
- 3.- Caída de documentos PP3

En el primer caso un compañero de trabajo previamente seleccionado, dejará olvidada una cartera delante del individuo de estudio fuera del área de trabajo, esto se hará esporádicamente, para prevenir, sospechas y descubrimiento de la investigación, Se harán en forma de casos aislados en un período de 1 a 2 años.

El segundo caso se dejará un celular olvidado cerca del área de trabajo del individuo, para probar su honestidad, si se queda con el celular es negativo, si pregunta quien dejo algún celular ahí ó le informa a algún jefe de área el resultado será positivo al igual que en el primer caso. La prueba se realizará con un celular descompuesto, en caso de que el individuo de quede con el será interceptado en la salida del área de la prueba.

En el tercer caso, una profesora previamente seleccionada dejará caer unos paquetes de hojas en horas de alta intensidad laboral, justo después de que el jefe de área haya dado instrucciones severas de terminar unas actividades en un tiempo limitado. Aquí se comprobará quien ayuda a la profesora a pesar de tener apuro por terminar su trabajo.

Acciones de Mejora del Contexto Laboral

- Colocación de Cárteles alusivos.

Objetivo.- Reforzar con ilustraciones e instrucciones, el fomento de los valores en el área de trabajo.

Desarrollo.- Realizar carteles con frases motivacionales colocándolos en lugares visibles de manera permanente y previamente asignados por el jefe de la unidad de recursos humanos,

1er. Cártel.

Sólo para quienes quieren triunfar.

- 1.- Se puntual
- 2.- Se cumplidor
- 3.- Se sincero
- 4.- Se amable
- 5.- NUNCA hables mal de otros.
- 6.- NO te impliques en conversaciones e intrigas en las que se planea el mal a un semejante.
- 7.- Que tu boca no sea portadora de intrigas, mentiras y engaños.
- 8.- Concéntrate en tu trabajo.
- 9.- Se perfecto y profesional en tu trabajo.
- 10.- Trata de disfrutar cada día de tu vida, sólo se vive una vez.
- 11.- ¿Podemos desarrollar hábitos y no cambiar costumbres?

2do.- Cártel

Si hay valores, hay calidad humana

Si hay trabajo en equipo, hay éxito.

Si no hay valores, no dejaré una verdadera herencia a mis hijos y mi familia.

Si no trabajo en equipo, no fracaso yo, sino toda mi institución, por que soy parte importante de ella.

3er. Cárter

Valores de mayor relevancia ¿Cuáles son los tuyos?

| | | | | |
|--------------|--------------|------------|-----------|-------------|
| Pertenencia | Fidelidad | Sencillez | Confianza | Fortaleza |
| Dignidad | Flexibilidad | Amor | Amistad | Comprensión |
| Atención | Humor | Actitud | Carácter | Paciencia |
| Respeto | Humildad | Justicia | Prudencia | Honestidad |
| Generosidad. | Lealtad | Sinceridad | Equidad | Libertad |

En la creación del programa, denominado promoción de valores y trabajo en equipo se emplearán técnicas y herramientas, para un correcto funcionamiento, entre estas herramientas están las plantillas AMFE, “Análisis modal de sus Fallos y sus Efectos”.- las cuales se componen de los elementos siguientes.-

1.- Identificación, 2.- Análisis, 3.- Evaluación, 4.- Acciones, 5.- Resultados de las acciones

Para que se lleve a cabo programa de promoción de valores y trabajo en equipo, se tiene un “modelo de un diagrama de control de un programa diseñado por Cyril Poster, donde indica como principales instrucciones:

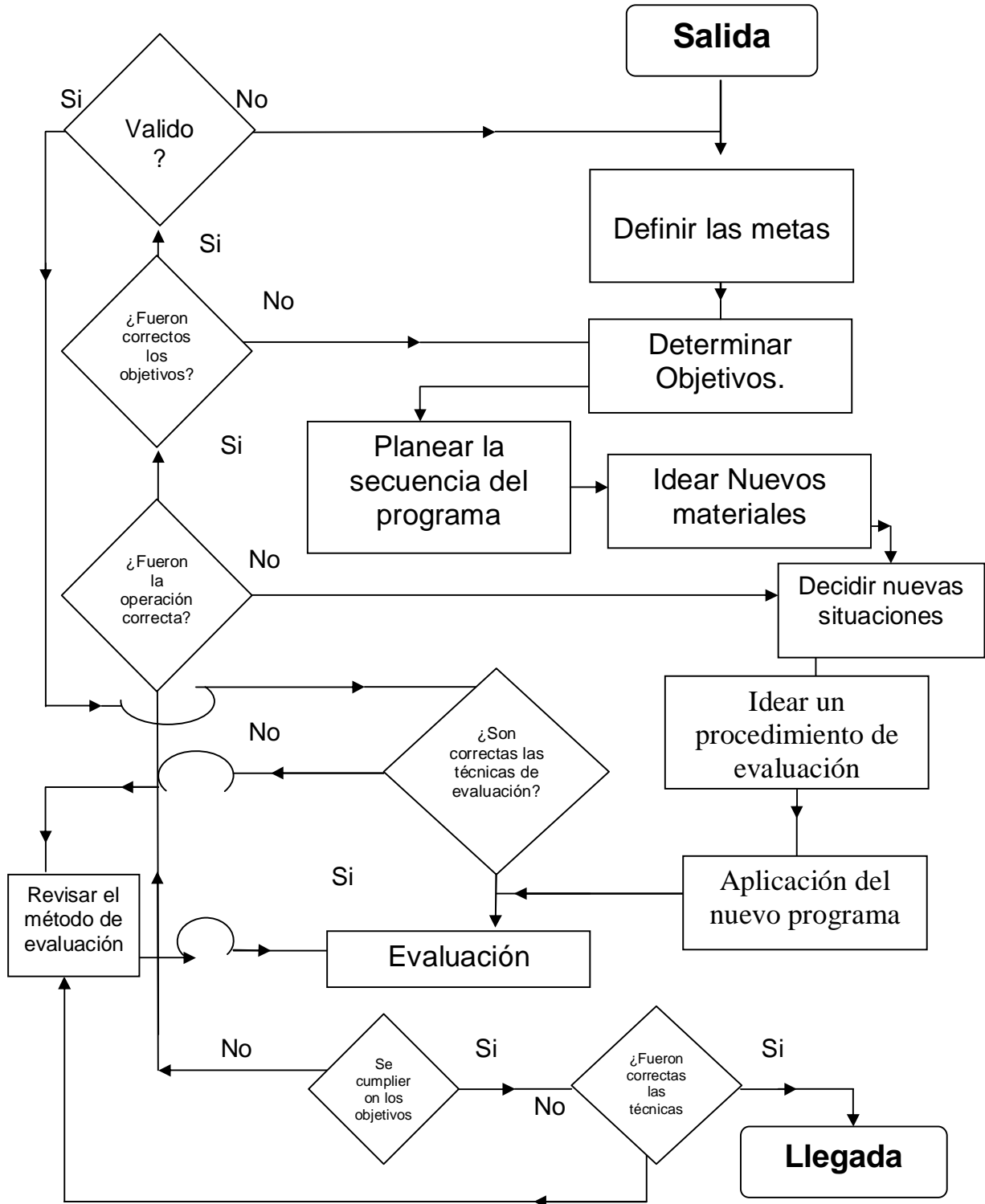
1.- Todo diagrama tiene que tener un punto de partida y por lo menos un punto de llegada.

2.- las instrucciones se escriben dentro de rectángulos. Puede haber varias entradas para una instrucción, pero sólo una salida.

3.- Las preguntas se escriben dentro de rombos. Puede haber cualquier número de entradas, pero sólo dos contestaciones posibles, si ó no”¹³⁵

Diagrama 1.5

Modelo de diagrama de control de un programa.



¹³⁵ Cyril Poster "Dirección y Gestión de centros educativos". ED. Anaya, Madrid 1981. p 140

Diagrama 1.6

Diagrama de control de un programa, adaptado al programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

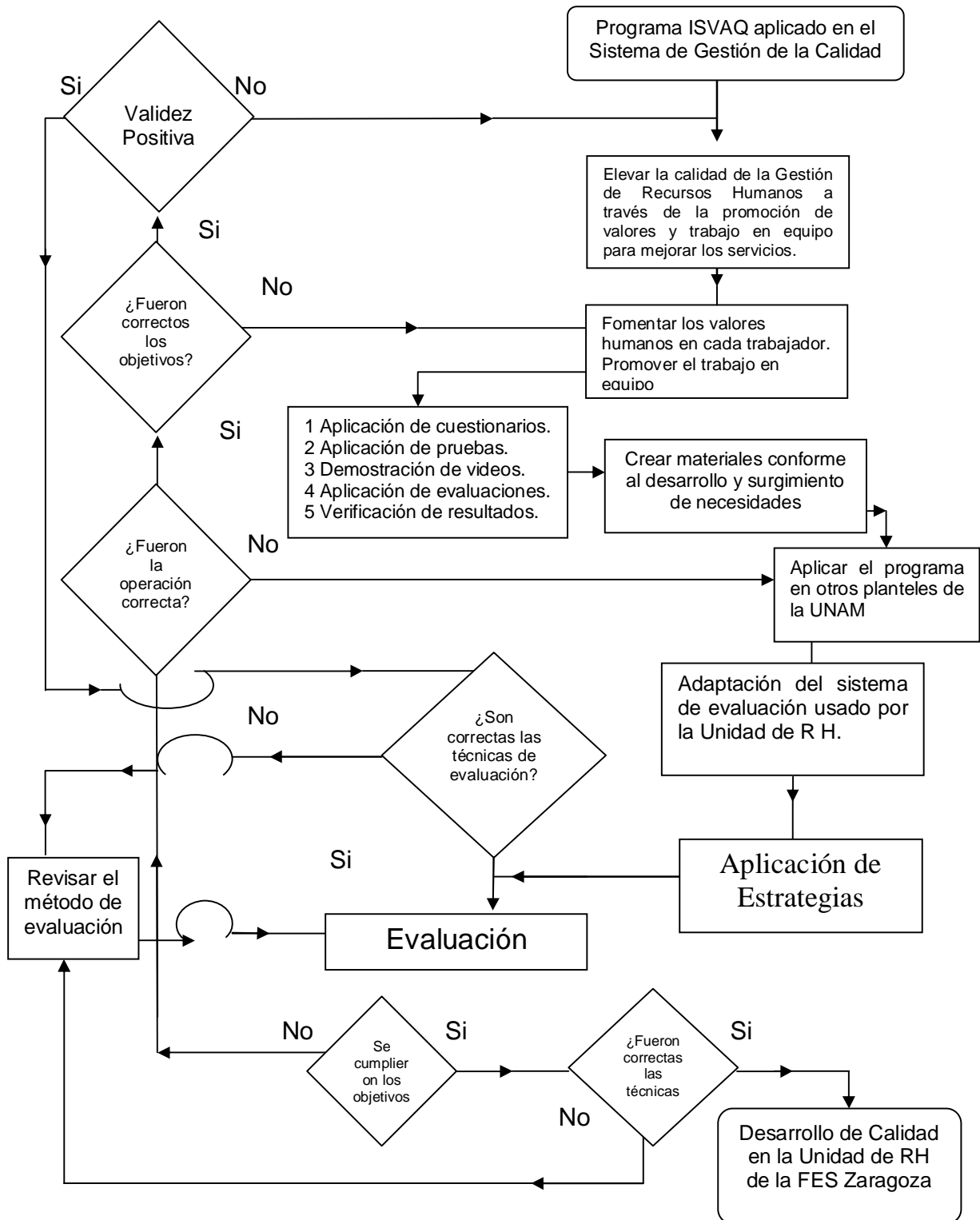
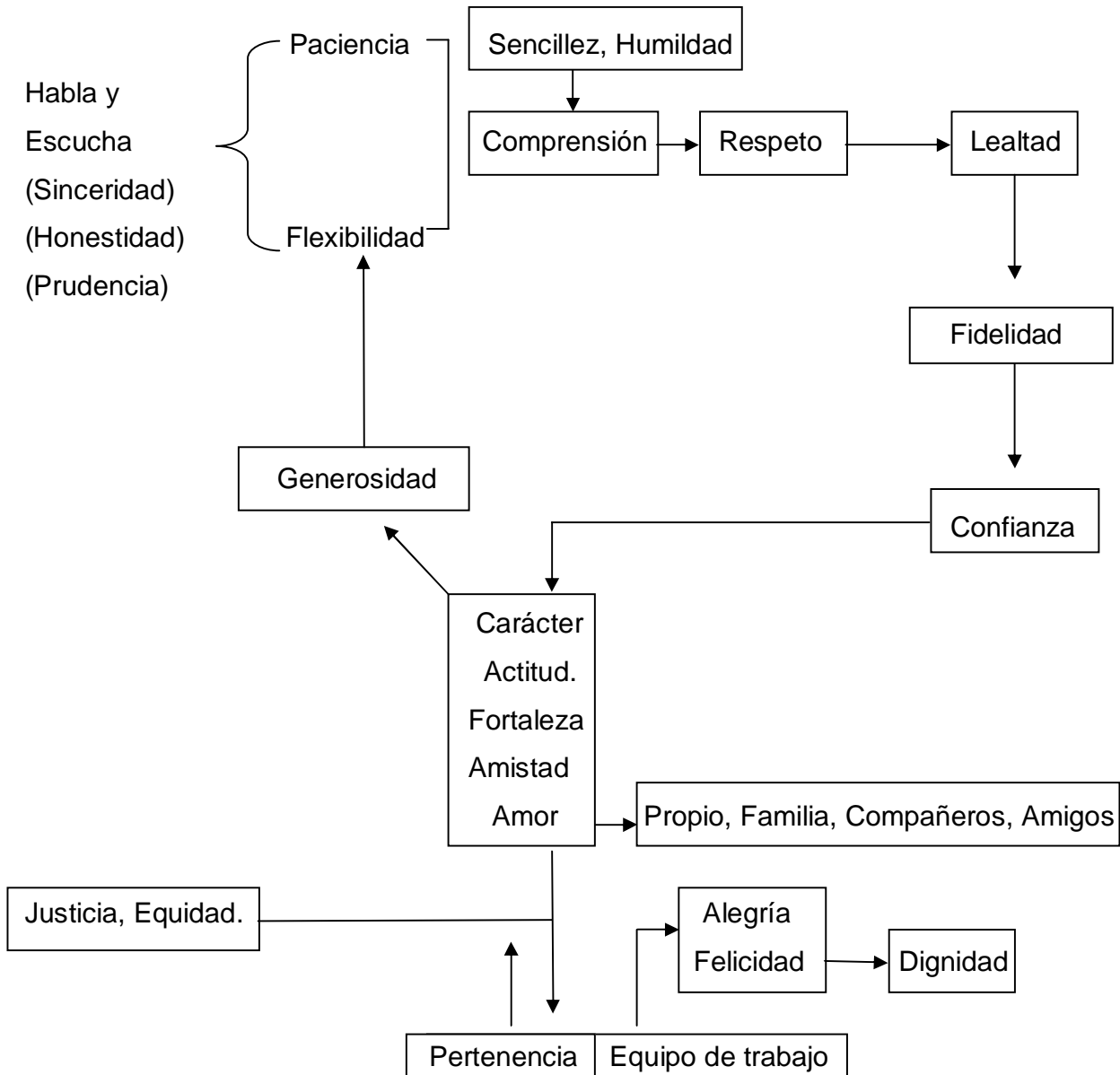


Diagrama 1.7

Diagrama del funcionamiento de los valores para el desarrollo del trabajo en equipo con el fin de elevar la calidad de la gestión de los servicios administrativos.



Desarrollo de valores = Mayor calidad en desempeño laboral = Creación de trabajo en equipo = Aumento de la calidad

Desarrollo de un mejor ambiente de trabajo = Gestión Administrativa, Fraternal y de la Calidad efectivas.

4.2.- Diagnostico previ3 a la aplicaci3n del programa de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM

- Problemática encontrada en el proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Al aplicar un sistema innovador como lo es el SGC, en la unidad de recursos Humanos de la FES Zaragoza de la UNAM, se tiene que realizar una serie de cambios y adaptaciones dentro de la estructura, para alcanzar los primeros objetivos de dicho sistema.

Las primeras preocupaciones de los directivos se relacionan con las capacidades y las actualizaciones con que cuenta el personal del área sobre dicho tema.

En un cuestionario aplicado a la Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz donde se le pregunta que propondría para mejorar la calidad del desempeño laboral, en la Unidad, respondió con cierto grado de preocupación: el generar una mayor motivación y conocimiento del Sistema de Gestión.

“El programa si fue comentado desde el inicio” dice, “pero sigue habiendo deficiencias principalmente en el manejo de los registros financieros de control de tiempo extra y premios de puntualidad y asistencia, esto ocasiona el mal manejo de los recursos monetarios y por consecuente un desví0 de los mismos, probablemente ocasionado, por una mala intenci3n de adjudicarse dichos recursos”.

“Se ha tratado de capacitar a la gente a trav3s de la realizaci3n de talleres de integraci3n, pero faltan dinámicas y cierto interés de parte de algunos empleados, entre ellos, los que manejan los registros que mencionamos antes.”

Pero ¿como afecta esto principalmente a la administraci3n del lugar y a su gesti3n?

Bien se dará un ejemplo sobre el mal manejo de los recursos, su mala asignaci3n y como afecta esto a la Unidad de Recursos Humanos e incluso a los servicios que se ofrecen.

El individuo realiza un registro err3neo, es decir, asigna cierta cantidad para un trabajador que trabajo 6 horas extras, marcando que el individuo adquiere por hora extra una cantidad postulada de 30 pesos, a lo cual realmente esta signada una cantidad de 35 pesos, el individuo marca en una copia de la tarjeta dicha asignaci3n cuando en la asignaci3n original el individuo recibió supuestamente sus 35 pesos x hora extra.

En otro registro el individuo plasma la cantidad de 30 pesos que recibió el trabajador así esos 5 pesos por cada trabajador que haya laborado un mínimo de cinco horas extras a la

semana, estableciendo que en el área laboran 15 empleados, supongamos que 10 de ellos trabajaron esas 5 horas a la semana durante un mes y recibieron por sus horas la cantidad de 30 pesos cuando en realidad están recibiendo 35, el desvío de los recursos monetarios se ve a través de la siguiente operación:

$\$5 \times 5 \text{ h} \times 10 \text{ t} \times 4 \text{ S} = \1000 al mes.

(5 pesos por 5 horas extra por 10 trabajadores por 4 semanas da un total).

El desvío total mensual aproximado es de mil pesos y anualmente de doce mil pesos, contando aparte los premios de puntualidad y asistencia a los cuales también se “expropia” una cantidad mas pequeña, de alrededor de 1 a 1.5 pesos al día aproximadamente.

Esto repercute en la asignación de recursos para otras diligencias, en el papeleo excesivo de registros, la autoestima de cada trabajador.

Si realmente los empleados están aceptando una cuota de \$3 pesos por hora extra, los 5 pesos que están siendo desviados, podrían servir para la adquisición de recursos justos ó faltantes en la unidad, además, es de entenderse que cuando una persona se apropia de ciertos recursos no sólo lo hace de un solo recursos, es decir, se piensa que el individuo adquiere para su beneficio personal, paquetes de hojas, plumas, lápices y papelería en general, ocasionando una desestabilización en los recursos, hasta inclusive ocasionar faltantes, promoviendo así un sistema de corrupción dentro de la unidad de RH de institución.

- Tipos de soluciones aplicables a la problemática.

Para solucionar el problema se cuenta con conjunto de propuestas que va desde una mayor capacitación hasta la transferencia del personal corrupto buscando la propuesta más correcta que no requiera de tantos gastos, y no perjudique a ningún otro empleado en su aplicación.

Se tiene una serie de propuestas que pueden llegar no sólo a erradicar el problema sino inclusive a elevar la calidad en la gestión de recursos humanos y servicios administrativos: dichas propuestas son:

- La modernización de los sistemas de registro, a través de redes informáticas.

Esta propuesta se comenzó a realizar con anterioridad, con la implementación del SGC, se pretende eliminar el papeleo y llevar los registros a un software encargado únicamente para el uso de redes administrativas de la UNAM.

Objetivo.- El objetivo principal de este sistema es evitar el uso excesivo de formatos, así como la agilización de los registros, tratando de evitar la manipulación de los mismos.

Desarrollo.- Se tiene que planear la adquisición de los recursos necesarios para la elaboración del software, esto aplica la compra ó adquisición de sistemas de computo, la contratación de un ingeniero en informática, encargado de la elaboración del software, la adquisición de material para uso de redes informáticas como son: unidades USB, CD, impresoras, scanners, y demás.

Se modificará el lugar de trabajo, ya que los archiveros y estantes serán eliminados por pequeños cubículos, con una computadora cada uno. Una vez realizada la planeación, hay que mantener una organización correcta en el nuevo espacio de trabajo, asignando lugares especiales para, documentos, papelería, y materiales de trabajo. A su vez se tendrá que realizar una supervisión adecuada de los correctos manejos de las computadoras.

Se tiene que mantener un control estricto sobre el uso de los nuevos materiales,

Propuesta Aprobada No Aprobada.- Es un caso que esta a punto de desarrollarse desde el inicio de esta investigación con el programa de SGC, esta propuesta queda descartada por dos causas:

- Se necesitan conocimientos en ingeniería en informática, para la creación de una red de registros financieros, y administrativos.
- Es una propuesta que ya estaba en marcha con anterioridad a esta investigación.
- La persona que tiene cierto grado de educación en su formación y se encuentre bajo cualquier sistema, no va a evolucionar sino se le fomentan nuevos aprendizajes, por ejemplo, si un individuo, desvía recursos con el fin de adjudicárselos, y de repente se queda sin los elementos para adquirir dichos recursos, buscará inmediatamente otras alternativas para adjudicarse otros materiales.

- *La colocación de circuitos cerrados de televisión para la grabación de los empleados.*

Monitorear a los individuos, con una cámara escondida, en el momento que este cometiendo las faltas en su área laboral.

Objetivo.- Mostrar a través del video a los altos mandos, que existen empleados deshonestos y corruptos que se encargan del mal manejo de registros, para el desvío de recursos en beneficio propio, y así poder obtener la aprobación aplicar las sanciones correspondientes, establecidos en la Ley General de la UNAM:

Desarrollo.- Colocar una pequeña cámara (que previamente tuvo que ser adquirida con recursos de la Unidad), en contra esquina del área de trabajo de los empleados, enfocarla hacía las papeletas de registro de asignación de estímulos de puntualidad y asistencia así como las de control de tiempo extra. Se tiene que comprobar la iluminación del lugar, las personas que laboran alrededor, y el momento en que recibe los recursos físicamente.

Propuesta Aprobada o No Aprobada.- La propuesta no fue aprobada debido a los siguientes elementos:

- El campo de visión que tiene la cámara sobre el registro que realiza el individuo es muy corto no se distinguirá con exactitud el registro que esta llevando a cabo.
- Ocasionar la transferencia del personal a través de este método no erradicaría el problema, el problema seguiría ahí, sólo se cambiaría al empleado de institución ó zona.
- Es una propuesta muy abstracta, ya que legalmente el video no sirve como una prueba concreta en casos como este, por que su composición es fácilmente alterable a través de medios como la informática, asimismo el individuo puede sentirse agredido si llega a descubrir la investigación, bajo la cual esta sometido.
- La adquisición de las cámaras provocaría un ajuste muy fuerte en los recursos de la unidad, ya que su costo es muy elevado.
- Se necesitarían por lo menos tres cámaras de seguridad para poder monitorear todas las áreas laborales

- La asignación de un compañero de trabajo que lo apoye en dicha actividad

Objetivo.- Asignar a un compañero de trabajo, que se encargue de supervisar los registros que su similar lleva a cabo, y que sea capaz de controlar las actividades del individuo hasta que este desarrolle un desempeño que permita el correcto funcionamiento de los registros.

Desarrollo.- Asignar a un empleado, a través de un programa alterno de trabajo en equipo, con la finalidad de capacitar a ambos en el manejo de los registros de tiempo extra, e incentivos de puntualidad y asistencia. Se puede realizar través de una nueva contratación ó con la asignación de nuevas tareas a un empleado que realice actividades insuficientes ó limitadas dentro de la unidad. Se le da una breve explicación del caso, pero esto requiere de un análisis de los valores del nuevo personal en turno.

Propuesta Aprobada ó No Aprobada.- Esta propuesta no fue aprobada debido a los siguientes elementos:

- El asignar a una persona requiere de dos circunstancias una de contratar a una persona mas en el área, a lo cual se tendría que asignar recursos financieros para su paga, y el principal objetivo de esta investigación es elevar la calidad de la gestión, y aprovechar los recursos que se tiene al máximo.
- Si se le asigna un compañero que realiza otras funciones, dentro de la misma área de trabajo aumentará su carga de trabajo y descuidaría sus actividades principales.
- La persona que sea asignada puede corromperse de la misma forma.
- Se requerirá de una capacitación que sólo se dará a una o dos personas, dependiendo el caso, en lugar de aprovechar la capacitación para todo el personal.

- La aplicación de un Programa de Valores y Trabajo en equipo.

Objetivo.- Promover los valores y el trabajo en equipo como una herramienta de trabajo, para mejorar la Calidad de la Gestión en el desempeño laboral, en la administración y los servicios generales ofrecidos por la Unidad de Recursos Humanos, a su vez disminuir la corrupción en el mal manejo de registros de control de tiempo extra, de asistencia y puntualidad, que ocasiona un retraso en las actividades y desvío de recursos financieros.

Desarrollo.- Las actividades a mencionar serán aplicadas a los 15 empleados de la Unidad de recursos humanos aunque será a 10 empleados a quien se les detalle mas observaciones, se aplicaran pruebas de valores, se realizaran exposiciones de videos de valores, se darán platicas informativas y se harán dinámicas de trabajo en equipo para adquirir los valores como un aprendizaje, incluyendo la realización de labor social, a su vez se utilizarán los métodos de evaluación de mejoramiento de la calidad utilizados por los jefes y coordinadores de la unidad de recursos humanos. Se realizarán estadísticas en cuanto a medición de resultados y se dividirán los mismos en tres bloques de corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la planeación y la situación actual por la que atraviese la institución. (En caso de huelga se registrarán los resultados hasta dos días antes de iniciado el paro de labores).

Propuesta Aprobada o No aprobada.- Esta propuesta fue aprobada debido a los siguientes elementos:

- Se cuenta con el material necesario para su aplicación
- Hay disponibilidad de los empleados en realizar las actividades del programa.
- El gasto en recursos no es muy elevado.
- Servirá como método de capacitación y actualización de personal.
- Los jefes del área apoyan totalmente la aplicación del programa.
- Existe la posibilidad de que sea aplicado en otros planteles de la UNAM, para mejorar la calidad inclusive en instituciones de nivel medio superior, de la misma institución.
- El personal de la Unidad de Recursos Humanos está de acuerdo con la aplicación del programa con el fin de elevar la calidad de la gestión y mejorar e ambiente laboral.

4.3.- La aplicación del programa de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM

Objetivo.- Promover los valores y el trabajo en equipo como una herramienta de trabajo, para mejorar la calidad de la Gestión en el desempeño laboral, en la administración y los servicios generales ofrecidos por la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza, y a su vez erradicar el mal manejo de registros de control de tiempo extra, y de incentivos de asistencia y puntualidad, que ocasiona retraso en las demás actividades y un desvío de recursos financieros.

Desarrollo.-

Periodo Septiembre – Diciembre 2006 (Corto Plazo).

1ª Semana.- Se muestra a la Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz Jefa de la Unidad de Recursos Humanos las actividades a realizar en la investigación.

2ª Semana.- Se observara la situación actual de la Unidad

3ª Semana.-Se realizará un diagnostico previo a la implementación del programa; el diagnóstico estará compuesto por un análisis de lo observado, se clasificará a los individuos seleccionados a los que se les realizarán las observaciones mas detalladas, y se informará a los jefes de Unidad de las observaciones hechas.

4ª Semana.- Se aplicarán cuestionarios F1 a Jefes de Unidad y empleados en general.

4ª Semana.- Día Sábado.- Se ejecutaran las Dinámicas D1, D2 y D3

5ª Semana.- Se aplicarán evaluaciones en los formatos E1 y E2

6ª Semana.- Se aplicarán evaluaciones en los formatos E3 y E4

7ª Semana.- Se observara el desarrollo de los individuos en su área de trabajo

8ª Semana.- Se proporcionará una pausa par dar paso a la normalización de actividades.

8ª Semana Día Sábado Se llevara a cabo una labor social.

9ª Semana.- Día Sábado.- Se realizará la exposición del video de Valores y se realizarán las pláticas informativas, entre todos los empleados se pegarán los cárteles de valores y frases motivacionales.

10ª Semana.- Se realizaran las evaluaciones formato E5

- 11ª Semana.- Se aplicaran las pruebas PP1 a los individuos 1, 2, 3,10
- 12ª Semana.- Se aplicaran las pruebas PP2 a los individuos 4, 5, 6 ,11
- 13ª Semana.- Se aplicaran las pruebas PP3 a los individuos 7, 8, 9,12
- 14ª Semana.- Se realizará la exposición del video 2 de Valores y se dará paso a la aplicación de las dinámicas. D4 y D5 Se aplicaran cuestionarios F2 a los empleados.
- 15ª Semana- Período Vacacional
- 16ª Semana.- Período Vacacional
- 17ª Semana.- Período Vacacional.
- 18ª Semana- Se aplicarán las pruebas PP1 a los individuos 4, 5, 6, 10, 11,12
- 19ª Semana.- Se aplicarán las pruebas PP3 a los individuos 1, 2, 3, 7, 8, 9
- 20ª Semana.- Se realizarán las primeras evaluaciones en coordinación con los jefes de la unidad de recursos humanos y se harán las primeras gráficas en cuanto a resultados.
- Período Septiembre 2006 - Febrero – Septiembre 2007 (Mediano Plazo).
- 21ª Semana.- Se aplicaran las pruebas E2 a todos los empleados
- 22ª Semana.- Se aplicarán evaluaciones en los formatos
- 23ª Semana.- Se aplicarán las Evaluaciones E1, E2, E3 y E4.
- 24ª Semana.- Se realizará una retroalimentación del programa.

| |
|---|
| Programa: Promoción de Valores y Trabajo en Equipo. |
| Tiempo estimado de Aplicación: 2 años |

| | Aplicación | Avance | Retroceso | Alcance | Metas |
|----------------------------|------------|--------|-----------|---------|-------|
| Análisis | | | | | |
| Pruebas | | | | | |
| Evaluaciones | | | | | |
| Cursos ó Platicas | | | | | |
| Exposición Video | | | | | |
| Dinámicas | | | | | |
| Capacitaciones | | | | | |
| Carteles (Ambientación) | | | | | |

4.4.- Análisis de los resultados de la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza UNAM

Los valores no tienen una forma exacta de medirse en el comportamiento de una persona, pero se pueden elaborar registros a través de la observación donde la principal idea es ver si el individuo ha adquirido esos valores y los desarrolla en su vida cotidiana, para analizar los resultados reales de la investigación se tiene fijados tres plazos (corto, mediano y largo), con la plena supervisión del desarrollo de la aplicación del programa cada tres meses. Los resultados totales se darán en un plazo mínimo de dos años.

Hasta la fecha (15 Enero 2007), desde el comienzo de la aplicación del programa (Septiembre 2006), los empleados y los jefes de Unidad han mostrado una buena colaboración y se ha comenzado con la ejecución de las acciones planeadas previamente de la semana 1 a la semana 17.- Estas fueron las principales observaciones y registros.

Lunes 16 de Febrero 2004

Se solicita una entrevista con el director del plantel para la autorización de la investigación

Jueves 19 de Febrero 2004

Se concede el permiso para realizar la investigación y se disponen a los Licenciados Gabriel Vera y Ana Luisa Lechuga, Jefes de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza para apoyar la realización de la misma.

Ejecución del programa

1ª Semana.-

Martes 5 de Septiembre 2006.- Reunión con la Lic. Ana Luisa Lechuga, presentación del proyecto de investigación, se analizan los pros y contras de la investigación. Se elabora el reglamento entre la autoridad y el coordinador de la investigación.

Viernes 8 de Septiembre.- Presentación del programa ante los 16 empleados que conforman la Unidad de recursos humanos. Aceptan su participación, pero rechazan la propuesta de firmar la carta compromiso. Ese mismo día se les comunica el reglamento el cual se comprometen a respetar y se le realizan ajustes para su aplicación en coordinación con autoridad y empleados.

2ª Semana.-

12, 13, 14 de Septiembre.- Se realizan observaciones de las actividades que llevan a cabo los empleados de la Unidad de Recursos Humanos.

3ª Semana.-

Martes 19 de Septiembre. Se realiza el simulacro de prevención de sismos y se observa la forma de organización de los empleados en caso de desastres, con una organización adecuada destaca la falta de seriedad, y de información ya que hubo personal que se coloco donde no era un sitio para establecerse en caso de una contingencia de grandes magnitudes, inclusive resalto la falta de respeto a los demás compañeros y al mismo simulacro debido a que hubo personal que prefirió ir al sanitario durante el simulacro.

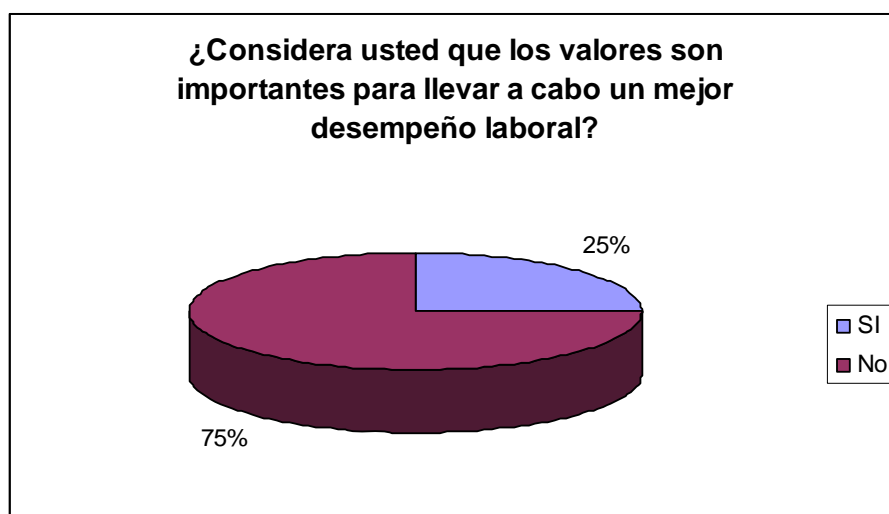
Viernes 22 de Septiembre.- Elaboración del diagnostico previo a la aplicación del programa, supervisado y revisado por la Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz., a la que este mismo día se le aplicó un cuestionario general

4ª Semana

27, 28 y 29 de Septiembre.- Se aplican cuestionarios de forma aleatoria a los empleados de la unidad de RH, los porcentajes de los resultados están representados en las siguientes gráficas: destacando que el 100% afirma conocer los incentivos de puntualidad de asistencia y tiempo extra y sus cantidades. Y el 93.75% expreso tener el conocimiento de la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, aunque sólo el 37.5% tienen un concepto claro de lo que es Gestión.

Grafica B

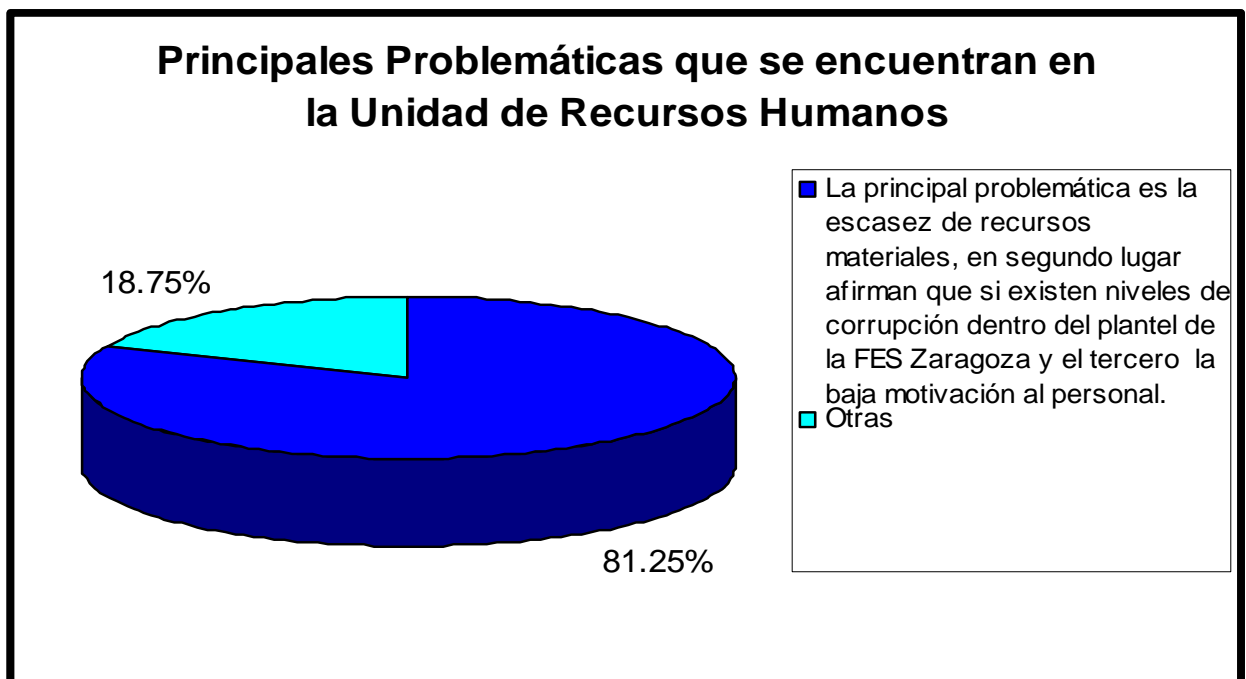
Importancia que se le da a los valores en el desempeño laboral de la Unidad de RH



El 100% del personal conoce el reglamento, en la grafica B se demuestra que el 25% considera que los valores son importantes para el desempeño laboral. El 75% considera que un programa de promoción de valores y trabajo en equipo, no mejorara el desempeño en la Unidad y mucho menos desarrollará sus hábitos en la vida diaria.

Grafica C

Principales problemáticas detectadas por el propio personal de la Unidad de RH

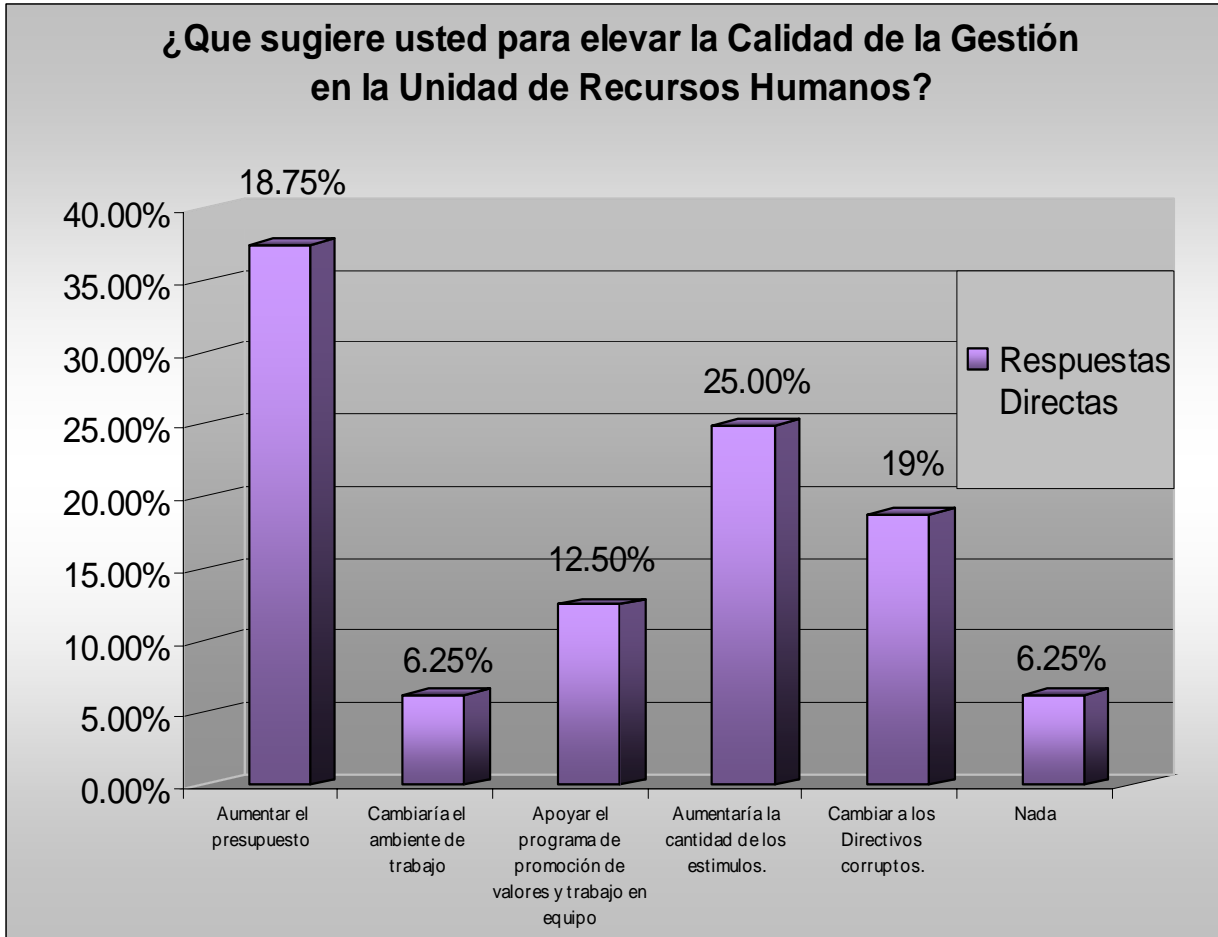


De las problemáticas mas frecuentes el 81.25% coinciden en que la principal problemática es la escasez de recursos materiales, en segundo lugar afirman que si existen niveles de corrupción dentro del plantel de la FES Zaragoza y el tercero la baja motivación al personal.

En otras problemáticas señaladas por el 18.75% destacan la falta de comunicación ente los miembros de la unidad, así como conflictos esporádicos a causa de una mala comunicación.

Grafica D

Principales sugerencias para combatir a las distintas problemáticas de la Unidad de RH



Grafica D

Porcentaje de confianza en la Implementación de dinámicas de grupo



En otro dato mostrado en la grafica D el 50% no cree que la realización de dinámicas de trabajo en equipo ayude a la formación de equipos permanentes de trabajo.

Después de la graficación de los resultados de los primeros cuestionarios al personal de la unidad de recursos humanos se comenzará la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo.

5ª Semana.-

Los días 5 y 6 de Octubre se aplicaron las pruebas de los formatos E1 y E2 los resultados fueron:

En el reactivo ¿Que es lo que quieres cambiar en el mundo? El detalle principal era corroborar si alguien quería transformar algo en su trabajo pero propusieron cambios de mayor relevancia en el ámbito hogareño que el social y laboral.

Cabe destacar que los valores familiares a pesar de salir con mayoría, no quiere decir que sean los correctos, los valores de otra persona que mas destacan es la amabilidad, el respeto y la confianza.

6ª Semana.- Se aplicarán evaluaciones en los formatos E3 y E4

Las características con las que más se identifican los individuos en la evaluación E3 son: TV, Amor, respeto, felicidad, alegría y poder quedando con menor grado de importancia, la honestidad, la lectura, la radio, la lealtad y el bienestar propio.

En la evaluación E4 el 87% de los empleados extendió sus preferencias nuevamente al ámbito familiar, aunque en otro tema nadie acusaría a otra persona de robar dinero. A veces esto se confunde con compañerismo ó camaradería cuando en realidad se transforma en complicidad.

7ª Semana.- Se observara el desarrollo de los individuos en su área de trabajo

Después de la aplicación de las primeras pruebas y cuestionarios los empleados están respondiendo favorablemente, muestran un ánimo muy positivo para llevar a cabo la labor social programada para el día sábado.

Sábado 14 de Octubre se llevara a cabo una labor social.- Pospuesta por factores climáticos.

8ª Semana.- Del 16 al 20 de Octubre, se proporcionará una pausa par dar paso a normalización de actividades.

9ª Semana.-Sábado 28.- Se realizará la exposición del video de Valores y se realizarán las pláticas informativas, entre todos los empleados se pegarán los cárteles de valores y frases motivacionales.- La plática informativa estipulaba la importancia de los valores en beneficio de cada empleado y como un sistema urgente en la sociedad mexicana, antes de ser una clase donde se expusiera un tema, se trato principalmente de hacer trabajo de concientización en cada Individuo, inclusive se llegaron establecer dilemas fuertes para unos y frágiles para otros como el que ocasiono mas debate citando un ejemplo: se les preguntaba a los empleados si acusarían a un individuo de cometer un robo, con agravio hasta el punto que el empleado fue mandado al hospital, obviamente la primer respuesta fue sí, lo denunciaría y la mayoría exigía penas de no menos de 20 años de prisión, pero la segunda cuestión es ¿Si ese asaltante hubiese sido el hermano, el primo ó algún familiar muy querido del empleado, pensarían igual ó lo ayudarían en su proceso legal?, esto ocasiono el cambio inmediato de opiniones en un número considerable de empleados alegando defender al acusado por no creer que fuese capaz de cometer un delito de tal magnitud.

Siendo la una de la tarde se comenzó con la realización de cárteles, no habiendo novedad alguna, inclusive hubo sobrantes de material y un buen ambiente mientras se llevaba a cabo dicha actividad, sólo que faltó tiempo para colocarlas y el material quedo a resguardo de la Lic. Ana Luisa Lechuga Ruiz.

10ª Semana.- Se realizaron las evaluaciones formato E5

Las evaluaciones se aplicaron el día 1º y en los resultados de estas evaluaciones los empleados mostraron estar confundidos entre lo que es un valor y otro.

Durante la semana 11.- Los días de estas pruebas, por razones estratégicas fueron aleatorios, el día Lunes 6 de noviembre se le realizó la prueba No.1 al individuo número 3 el cual respondió favorablemente entregando la cartera intacta a la jefa de la unidad de recursos humanos, caso contrario el día Jueves 9 referente al individuo No. 2, que regreso la cartera pero sin el dinero que contenía dentro, Con los otros dos individuos no se presento la oportunidad de realizar la prueba.

En la Semana 12, el día 13 de noviembre oportunamente se le realizó la prueba P2 a los individuos 5, 6 y 11, los dos primeros no devolvieron el celular hasta que se les llamo a través del mismo, y el tercero simplemente no lo agarro.

Durante la penúltima semana antes de entrar al periodo vacacional, se aplico la prueba P3, en la cual los cuatro individuos (7, 8, 9, 12) los días 20, 22 y 24 de noviembre obtuvieron resultados favorables al mostrar generosidad y solidaridad con el compañero al que se le cayeron sus documentos sin importar el sexo del sujeto, ayudándolos no sólo a recoger los papeles del suelo, sino inclusive a transportarlos.

14ª Semana.- Debido a factores ajenos, la aplicación de las dinámicas D4 y D5 y el cuestionario F2 dirigido a los empleados de la Unidad se realizaron al regreso del periodo vacacional que abarcan las semanas 15, 16 y 17, sólo se realizara la exposición del video No. 2 de Valores el día Sábado 9 de Diciembre.

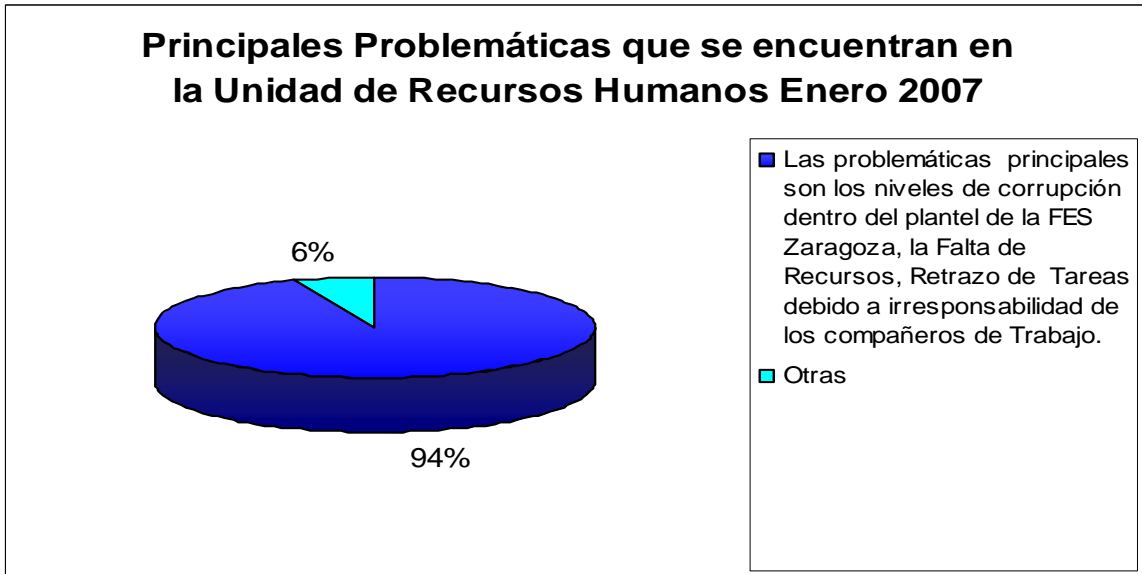
18ª Semana- Los días 15, 16 y 17 de Enero del 2007 se aplicaron los cuestionarios dirigidos a los empleados y cuyo contenido se basa en la ejecución sobre el programa y sus ideas sobre los valores y el trabajo en equipo, para rectificar si ha habido una evolución en la formación de cada individuo, con respecto a su concepto e importancia que le brinda a los valores y el trabajo en equipo como promotor de la calidad de la gestión dentro de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza y corroborar si se adecua al SGC.

Grafica F



En la gráfica 1.8 podemos observar un pequeño aumento en la importancia que se le da a los valores de parte del personal de la unidad de recursos humanos de las FES Zaragoza ya que de 12 individuos que no consideraban importantes los valores en el desempeño laboral disminuyo a 7 esa categoría, es decir, la importancia que se le da a los valores para elevar la calidad de la gestión aumento en un 31%.

Grafica G



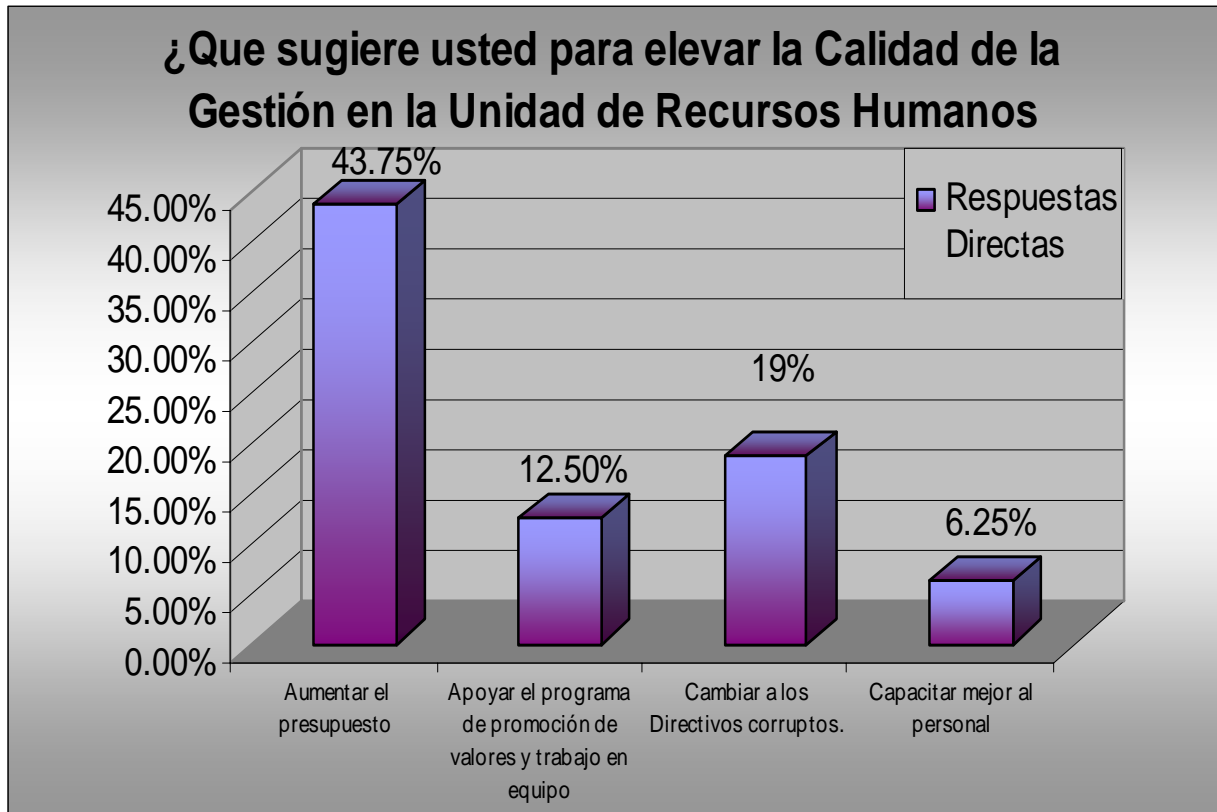
En la gráfica G hubo una variación de acuerdo a la grafica anterior del mismo cuestionamiento, sólo que al personal de la Unidad de RH mostró una mayor preocupación por resolver distintas problemáticas y estas variaron un poco tomando en cuenta la visión actual que tienen sobre los valores y su importancia como herramienta esencial para erradicar la corrupción.

Grafica H



La Gráfica H referente a la relevancia del trabajo en equipo como impulsor de la calidad no tuvo variación alguna.

Grafica I



Por último, en la grafica I el factor económico sigue siendo prioritario para elevar la Gestión de la Calidad de la Unidad de RH, (a través de la generación de estímulos, incremento al salario y un manejo mas estricto de los fondos monetarios de la FES Zaragoza, sin embargo, hubo una variación en un incremento en el deseo de capacitación de personal en temas tan importantes como los valores y el trabajo en equipo, gracias a las dinámicas realizadas. También se mostró más interés y apoyo de parte de los empleados en la continuación de la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo en su unidad de trabajo.

Esto es de gran importancia para la investigación, si bien no se han obtenido los resultados esperados, aunado a que debido a la rotación de personal de cada fin de sexenio, se tendrá que implementar el programa desde un inició nuevamente, sólo que esta vez se realizaran los ajustes necesarios para una mejor aplicación.

Conclusiones

Se ha podido observar en cuanto a resultados que la aplicación de un programa de promoción de valores y trabajo en equipo, es capaz de aumentar la calidad de la gestión en la Unidad de Recursos Humanos de una institución de educación superior, aunque esta ya disponga de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La implementación de este programa en la administración y en su gestión en instituciones educativas públicas de nivel superior, debe aplicarse en beneficio del desarrollo de la calidad institucional y del personal, es muy importante que sean fomentados los valores y el trabajo en equipo en sociedades donde los niveles educativos son muy bajos, y donde su aplicación reflejará un desarrollo progresivo en cada empleado y en la institución, modificando inclusive a su impacto social.

Si bien los resultados no fueron exorbitantes, es importante destacar el desarrollo de una nueva actitud de parte de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza de la UNAM, al momento de laborar durante la implementación del programa, creando un mejor ambiente laboral y concientizando a la mayoría de los empleados en materia de valores, repercutiendo esto directamente en la gestión de los recursos financieros y materiales debido a que se promueve un mayor aprovechamiento de los mismos y un ahorro adecuado, que permita hacer frente a las necesidades actuales de la institución.

Es muy importante destacar como una Institución educativa pública mexicana de nivel superior como la UNAM, ha logrado en tan sólo tres años posicionarse dentro de las cien mejores universidades del mundo, pero eso no es lo relevante, lo mejor está, que llegando a esos niveles, se adquiere la confianza de parte del personal, para mejorar la calidad de su gestión y tratar de alcanzar como mínimo los diez primeros puestos a nivel mundial.

Sería muy importante detectar que le hace falta a la UNAM para posicionarse entre las diez mejores universidades del mundo. Pero para obtener esa información se requiere realizar una investigación enfocada exclusivamente al estudio minucioso de la estructura y funcionamiento de las diez mejores Universidades del mundo, quedando abierta así, otra línea de investigación.

La UNAM como una Institución de gran prestigio a nivel internacional, ha demostrado que trabajando se puede llegar a las mas altas esferas de la calidad mundial, y que mas instituciones públicas de educación superior a nivel nacional en México pueden llegar a tener esos estándares de calidad.

Recientemente en la sociedad mexicana, se han comenzado a dar pasos en cuanto a estos aspectos en distintos niveles: deportivos, culturales y educativos. Se ha comenzado a obtener triunfos en disciplinas deportivas donde se requiere de trabajo en equipo y del alto desarrollo de valores en las personas que compiten. En el caso de la cultura, por citar un ejemplo, los grupos regionales de danza cada vez muestran mas logros y reconocimiento a nivel internacional, estas acciones son el impulso que la sociedad mexicana necesita para crear y desarrollar sistemas competitivos de producción de bienes y servicios que eleve el nivel de vida para toda la población. Cabe destacar que si no se trabaja desde la raíz con alternativas adecuadas a cada contexto, como el programa de promoción de valores y trabajo en equipo, los individuos no desplegaran ese aprendizaje y el desarrollo económico, social y político, de la sociedad mexicana será excesivamente lento a comparación de otras naciones, como se ha venido dando a través de la historia de México.

Para tener un modelo de calidad a seguir, precisamente se fijaron las normas de estándares internacionales de calidad, con la finalidad de ofrecer productos, bienes y servicios que satisfagan el uso y consumo de los mismos, promoviendo así el desarrollo social, y económico en cada nación.

Para fomentar el desarrollo antes mencionado es indispensable promover los programas de investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. En el caso de una investigación sobre mejora de la calidad en una institución educativa pública requiere de una dedicación muy extensa y un período considerable de tiempo que permita realmente observar resultados positivos en su aplicación, en el caso del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, no se trata de modificar a los individuos en un período corto de tiempo, se trata de inculcarles valores a través de estrategias de aprendizaje, y promoción de trabajo en equipo utilizando métodos de motivación, con la finalidad de alcanzar una mayor calidad no sólo en su desempeño laboral, sino también en su nivel personal de vida, elevando así los servicios educativos ofrecidos por la institución.

Al observar el desarrollo del programa desde su aplicación, cabe destacar una alta cooperación de parte de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos de la FES Zaragoza, esto significa, que en diversos grupos de trabajo se busca alcanzar acciones concretas en beneficio de la institución tanto colectiva como individualmente. La idea principal, que es fomentar los valores y el trabajo en equipo, ha mostrado un gran interés y colaboración de parte de los empleados y directivos facilitando así el desarrollo del programa, permitiendo alcanzar las metas institucionales e individuales de una manera más activa, colectiva y positiva.

La idea principal de estas labores es una planeación a largo plazo, donde los resultados se ven en un periodo de cinco a siete años como mínimo, con la seguridad de mantener una constancia en el tiempo estimado de la ejecución de las actividades pertinentes para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

En síntesis el principal propósito de esta investigación fue hacer un análisis al Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAM, y su aplicación en particular en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de estudios Superiores Zaragoza, a partir de los planteamientos de los Planes de Desarrollo de la FES Zaragoza y rectificar si la implementación de un programa de promoción de valores y trabajo en equipo, es capaz de aumentar la calidad de la gestión dentro del mismo sistema.

Por todo lo anterior, se confirma que queda mucho trabajo por realizar, se espera que el programa de promoción de valores y trabajo en equipo sea incluido como parte integral del Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAM, y que ese programa pueda ser aplicado de inicio en otros planteles de la UNAM, después en oficinas administrativas, y si es capaz de mostrar una mayor funcionalidad y mejores resultados que los obtenidos en el periodo de Septiembre del 2006 a Enero del 2007, pueda ser implementado en otras universidades que tengan la necesidad de obtener certificaciones de Calidad Internacional en sus sistemas administrativos y gestión, y a su vez que esta certificación les permita sobresalir a nivel mundial, y por consecuente estar mejor capacitados para crear una producción capaz de competir en el mercado global, mejorando el principal concepto por el que se trabaja día a día: Una Educación de Calidad.

Fuentes de Información

Bibliografía.

A.W. (Tony) Bates,

Como gestionar el cambio tecnológico: Estrategias para los responsables de centros universitarios

ED. Gedisa.

Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos

ED. Trillas. México, DF. 1991

Arias Galicia L. Fernando, Víctor Heredia E.

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño

ED. Trillas. México. 2001

Aguerrondo, Inés

América Latina y el desafío del tercer milenio Educación de mejor Calidad con menores costos

ED. Subsecretaría de Programación y Gestión Educativa, Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. 1998

Ander Egg, Ezequiel. Aguilar María José

Trabajo en Equipo.

ED. Progreso, México, DF

Antúnez, Serafín

Claves para la Organización de Centros Escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma)

ED. Horsori, Universidad de Barcelona. Barcelona, España. 1997

Bayón Mariné, Fernando, Isa García Isabel

Gestión de Recursos Humanos

ED. Síntesis, Madrid, España. 1997

Castillo, Isidro

México: sus revoluciones sociales y la educación

Tomos 1, 2, 3, 4, 6. ED. EDDISA, México. 2002

Castrejon Diez, Jaime,

La educación superior en México

ED. SEP, México. 1990

Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior

Información para la Educación Superior.

ED. ANUIES SEP, México. 1981

Covarrubias Villa Francisco

El problema del objeto de Estudio de la Administración Educativa

Revista del IAPEM, No. 10 Toluca, Estado de México. 1989

Chiavenato Idalberto

Administración de Recursos Humanos

ED. Mc Graw Hill. Colombia. 2000

Crónicas de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza.

Programa de Descentralización de Estudios Profesionales de la UNAM

Vol. I, III. ED Dirección General de Planeación, UNAM, México. 1974

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza,

Crónicas de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

Vol. I, IV ED. UNAM, México

Fritzen Silvino, José

Relaciones Humanas Interpersonales

ED. Sal Térrea. Bilbao, España

Fronzizi Risieri

¿Qué son los valores?

ED. FCE, México. 1995

García Cantú, Gastón

Historia en voz alta: La Universidad.

ED. Cuadernos de Joaquín Mortiz, México. 1988

García Icazbalceta, Joaquín.

La Universidad de México.

ED. Obras, México. 1896

Grima Cintas Pedro, Tort Javier

Técnicas para la Gestión de la Calidad

ED. Díaz de Santos. Madrid, España. 1995

George R. Terry, Stephen G. Franklin

Principios de administración

ED. CECSA. México. 1997

Gento Palacios Samuel,

Participación en la gestión educativa

ED. Santillana, México. 1997

Harold Koontz, Heiz Weihrich

Administración

ED. Mc Graww Hill, México. 1991

Henriquez Ureña Pedro
Universidad y Educación.
ED. UNAM, México. 1969

H.R.Kells, P.A.M. Maassen, J. De Hann,
La Gestión de Calidad en la Educación Superior
ED. UAM y UAP

Ivancevich John, Lorenzi Peter, J. Skinner Steven
Gestión, Calidad y Competitividad
ED Mc Graw Hill. Madrid, España. 1997

Jiménez Rueda, Julio.
Las Constituciones de la Antigua Universidad.
ED. UNAM, México. 1951

Historia Jurídica de la Universidad de México.
ED. UNAM, México. 1975

Lemus Luís Arturo
Administración, dirección y supervisión de escuelas
ED. Kapeluz. Argentina. 1975

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue
Gestión de Recursos Humanos
ED. IRWIN, México. 1999

Lepeley María Teresa
Gestión y Calidad en Educación
ED. Mc Graw Hill, Chile. 2001

López Rupérez, Francisco.

La Gestión de Calidad en Educación.

ED. La Muralla, Madrid. 1997

Louart Pierre

Gestión de los Recursos Humanos

ED. Gestión, 2000

Martín Fernández, Evaristo

Gestión de instituciones educativas inteligentes.

ED. IIAP Madrid, España. 2001

Moreno Bayardo María Guadalupe

Introducción a la metodología de la investigación educativa 2

ED. Progreso, México. 2000

Ortega Salazar, Sylvia, E. Lorey, David.

Crisis y Cambio de la Educación Superior en México.

ED. LIMUSA, D.F. México. 1997

Otakar Machotka

El inconciente en las relaciones sociales

ED. Philosophical Library, 1964

Pascual, Roberto

La gestión educativa ente la innovación y el cambio

ED. Nancea, Madrid. 1998

Pérez Correa, Fernando

Las facultades y escuelas de la UNAM: 1929-1979

ED. UNAM

Pérez Juste Ramón, F. López Rupérez

Hacia una Educación de Calidad - Gestión, Instrumentos y Evaluación

ED. Narcea, Madrid, España. 2000

Poster, Cyril

Dirección y Gestión de Centros Educativos

ED. Anaya, Madrid, España. 1981

Romero Betancourt

Principios fundamentales de la Administración de Empresas.

ED. Limusa. México

Romero, Eduardo.

Valores para vivir

ED. CCS, Madrid, España. 1998

Scheps, Clarence.

Administración de Colegios y Universidades

ED. Diana, México. 1970

Segovia Raymundo

Información para la educación superior

ED. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. México

Stephan Otto, Edwin

Actualidad de la educación superior

ED. Impresora Técnica Moderna, México. 1984

Stephen P. Robbins, Mary Coulter

Administración

ED. Prentice Hall, México. 2000

S, Brobelli Martha

Nuevos/viejos roles en la gestión educativa: el asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio

ED. Homosapiens

Sydney B. Simon, Leland W. Home

Clarificación de Valores

ED. Avante. D.F. México.

Torres Estrella Mercedes

La Gestión Educativa

ED. Universidad Pedagógica Nacional, México. 2004

Dirección y liderazgo en América: La nueva escuela II

ED. Paidós, México. 2001

Valadés, Diego,

La Universidad Nacional Autónoma de México.

ED. UNAM, México. 1974

Yves, Dupuy. Gerard, Rolland

Manual de control de Gestión

ED. Díaz de Santos, Madrid, España. 1992

Diccionario de la Lengua Española

ED. Larousse Planeta, D.F. México. 1994

Documentos Oficiales

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ED. Sista, México DF. 1994.

Ley General de Educación. DF. México. 2006

Estatuto General de la UNAM. Art.8° México. 2003

Plan Nacional de Educación 2000 – 2006

Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza 2002 -2005.

Plan de Desarrollo de la FES Zaragoza 2005 -2008.

Cybergrafía .-

www.boke.ca/canada/world-university-ranking.html.

www.dgcch.unam.mx/histo000.html

www.ecosdelacosta.com.mx/index.php?seccion=15&id=6025&encabezado=CULTURALIA

www.eluniversal.com.mx/notas/379586.html

www.eluniversal.com.mx/notas/379420.html

www.sep.gob.mx

www.sgc.unam.mx

www.iso.org.

www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html

www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html

www.metro.df.gob.mx/cultura/leer.html

www.unam.com.mx

www.unam.mx/acercaunam_nvo/unam_tiempo/1910.html.

www.unam.mx/acercaunam_nvo/unam_tiempo/1920.html.

www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1940.html

www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1950.html

www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1970.html

www.unam.mx/acercaunam/unam_tiempo/1990.html

www.unam.com.mx/historia

www.zaragoza.unam.mx/

www.zaragoza.unam.mx/organizacion/direccion/gestion2004-2008/informe/iniciar.html

www.zaragoza.unam.mx/organizacion/direccion/plan_fesz_0509.pdf

www.webometrics.info/top3000.asp?offset=50

Hemerografía

Aragón Romero, Fernanda, *Revista Visión Educativa* ED. Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora. Vol. 10, México

Covarrubias Villa Francisco, *El problema del objeto de estudio de la Administración Educativa*, Revista del IAPEM No. 10, Toluca, Estado de México. 1989

G. de L Juan Casillas *Revistas de la educación superior* Vol. XX No.30791 Méx. 1991

Surzok, Andreé. *Trasatlántica de Educación, Calidad y Evaluación*, Año 1 Vol. 1, España. Octubre 2006

Villoría Mendieta, Manuel. *Revista Buen Gobierno. Ética y Transparencia* No. 1 D.F. México. Enero 2006

Simposio Interinstitucional sobre legislación educativa, llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos, San José, Costa Rica. 2000

Lista de Siglas

| | |
|--------------|--|
| UNAM | Universidad Nacional Autónoma de México |
| FES Zaragoza | Facultad de Estudios Superiores Zaragoza |
| SGC | Sistema de Gestión de la Calidad |
| RH | Recursos Humanos |
| DF | Distrito Federal |
| CU | Ciudad Universitaria |
| DGSA | Dirección General de Servicios Administrativos |
| ENEP | Escuela Nacional de Estudios Profesionales |
| SEP | Secretaría de Educación Pública |