



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SÁN
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**“ESTUDIO ORGANIZACIONAL SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA
PLANTA DOCENTE DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD MICHOCA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
FÁTIMA NALLELY REYES ROCHA

ASESOR DE TESIS:
M. en A. MA. HILDA RODALES TRUJILLO

MORELIA, MICHOCAN OCTUBRE 2009.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todo lo que en mi vida me ha dado, por acompañarme en todo momento de dificultad y felicidad y por permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios.

A mi padre José Reyes, por que gracias a sus consejos y sacrificios he llegado a realizar la más grande de las metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir, gracias de corazón papá.

A mi madre Ma. Del Carmen, por haber cuidado de mí durante toda una vida y por su amor, consejos, sacrificios y apoyo incondicional en mis decisiones profesionales, gracias de corazón mamá, eres y seguirás siendo mi guía.

A mis hermanos Pepe, Anaís, Isaac e Iraís por su cariño y su apoyo.

A la M. en A. Ma. Hilda Rodales Trujillo, por la confianza que ha depositado en mí, por sus consejos, por el apoyo incondicional que me ha brindado y por la dirección, motivación y el apoyo para realizar este trabajo de investigación.

A todos los profesores, que a lo largo de mi preparación me han ayudado a llegar a esta etapa de mi vida profesional.

A mis amigos y compañeros, por su confianza, lealtad, conocimientos y apoyo que me brindaron.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ASPECTOS METODOLÓGICOS	
1.1 OBJETIVOS	3
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 HIPÓTESIS	6
CAPÍTULO II	
MARCO CONCEPTUAL	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN	7
2.2 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN	9
2.2.1 ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	10
2.2.1.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)	10
2.2.1.2 TEORÍA CLÁSICA O ADMINISTRATIVA DE HENRI FAYOL (1841-1925)	11
2.2.2 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	13
2.2.3 ESCUELA BUROCRÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN	14
2.2.4 ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	15
2.2.5 ESCUELA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN O DE PROCESO ADMINISTRACIÓN	16
2.2.6 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO	17
2.2.6.1 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW	18
2.2.6.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	19
2.2.6.3 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	20
2.2.6.4 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	21
2.2.7 ESCUELA DE TEORÍA DE SISTEMAS O ESCUELA SISTEMÁTICA	24
2.2.8 ESCUELA CONTINGENCIAL	25
2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	27
2.3.1 PLANEACIÓN	28
2.3.2 ORGANIZACIÓN	30
2.3.3 DIRECCIÓN	34

	2.3.4	CONTROL	36
2.4		ESTUDIO ORGANIZACIONAL	38
2.5		ORGANIGRAMAS	40
2.6		RECURSOS HUMANOS	48
2.7		CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	51
	2.7.1	PROCESO DE CAPACITACIÓN	52
		2.7.1.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	52
		2.7.1.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	53
		2.7.1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	54
		2.7.1.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	55
2.8		MODELOS ADMINISTRATIVOS	57
2.9		CALIDAD	58
	2.9.1	PHILIP CROSBY	59
	2.9.2	WILLIAM EDWARDS DEMING	60
	2.9.3	KAORU ISHIKAWA	62
	2.9.4	JOSEPH JURAN	63
	2.9.5	LOS PRINCIPIOS PARA QUE SE LOGRE LA CALIDAD TOTAL	64
2.10		CALIDAD EDUCATIVA	66
		EVALUACIÓN ORIENTADA A LA CALIDAD	67
	2.10.1	EDUCATIVA	68
	2.10.2	RESEÑA HISTÓRICA DE LA ACREDITACIÓN	70
	2.10.3	PORQUE SE ACREDITAN LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS?	70

CAPÍTULO III

REGLAMENTACIÓN JURÍCO - ADMINISTRATIVO

3.1		DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO	71
	3.1.1	MARCO JURÍDICO DE LA U.M.S.N.H	71
		3.1.1.1 LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO	71
		3.1.1.2 INFORME SOBRE EL PROYECTO DE ESTATUTO UNIVERSITARIO	72
		3.1.1.3 ESTATUTO UNIVERSITARIO	73
		3.1.1.4 REGLAMENTO INTERNO DEL H. CONSEJO UNIVERSITARIO	75
		3.1.1.5 REGLAMENTO DE ELECCIÓN DE CONSEJEROS UNIVERSITARIOS PROFESORES Y ALUMNOS	77

3.1.1.6	LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS Y LA ELECCIÓN DE SUS MIEMBROS	78
3.1.1.7	BASES PARA EL PROCESO DE AUSCULTACIÓN EN LA DESIGNACIÓN DE DIRECTORES	78
3.1.1.8	REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN DE INSTITUTOS Y ESCUELAS	79
3.1.1.9	REGLAMENTO INTERNO DE ESCUELAS INCORPORADAS A LA UMSNH	80
3.1.1.10	REGLAMENTO GENERAL DE LA DIVISIÓN DEL BAQUILLERATO	81
3.1.1.11	REGLAMENTO GENERAL DE INSCRIPCIONES	83
3.1.1.12	REGLAMENTO DE BECAS PARA LOS ALUMNOS	83
3.1.1.13	REGLAMENTO GENERAL DE EXÁMENES	84
3.1.1.14	REGLAMENTO DEL DEPARTAMENTO DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO	85
3.1.1.15	REGLAMENTO GENERAL DE BIBLIOTECAS	85
3.1.1.16	REGLAMENTO GENERAL DEL PERSONAL ACADÉMICO	87
3.1.1.17	REGLAMENTO GENERAL PARA LOS ESTUDIOS DE POSGRADO	88
3.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO	90
3.1.2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	90
3.1.2.2	MISIÓN Y FILOSOFÍA	91
3.1.2.2.1	LOS VALORES DEL NICOLAICISMO Y SU VIGENCIA EN EL SIGLO XXI	91
3.1.2.2.2	UNA VISIÓN PROSPECTIVA: LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO HACIA EL AÑO 2010	93
3.1.2.3	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	95
3.1.2.3.1	DOCENCIA	95
3.1.2.3.2	OFERTA EDUCATIVA	96
3.1.2.3.3	MATRICULA DE NUEVO INGRESO	96
3.1.2.3.4	EFICIENCIA TERMINAL	96
3.1.2.3.5	PLANES DE ESTUDIO	97
3.1.2.3.6	PERSONAL ACADÉMICO	97
3.1.2.3.7	POSGRADO	98
3.1.2.3.8	INVESTIGACIÓN	98
3.1.2.3.9	DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	99
3.1.2.3.10	NORMATIVIDAD	100
3.1.2.4	ORGANIZACIÓN	101
3.1.2.4.1	ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA	102

	3.1.2.4.2	SECRETARÍA ACADÉMICA	102
	3.1.2.4.3	CENTRO DE DIDÁCTICA Y COMUNICACIÓN EDUCATIVA	103
3.1.2.5		FINANCIAMIENTO	103
3.1.2.6		EJES CENTRALES DE POLÍTICA INSTITUCIONAL	103
	3.1.2.6.1	LINEAS PRIORITARIAS DE ACCIÓN DEL PRESENTE PLAN DE DESARROLLO	104
	3.1.2.6.2	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	104
	3.1.2.6.3	PLANES DE ESTUDIO	105
	3.1.2.6.4	PERSONAL ACADÉMICO	105
	3.1.2.6.5	ALUMNADO	106
	3.1.2.6.6	INVESTIGACIÓN	106
	3.1.2.6.7	NORMATIVIDAD	107
	3.1.2.6.8	ADMINISTRACIÓN	107
	3.1.2.6.9	FINANCIAMIENTO	107
3.2		DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	109
	3.2.1	MARCO JURÍDICO DE LA F.C.C.A.	109
	3.2.1.1	REGLAMENTO INTERNO DE TUTORIA ACADÉMICA	109
	3.2.1.2	REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN	113
	3.2.1.3	REGLAMENTO INTERNO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE ASESORIA AL ALUMNADO	119
	3.2.1.4	REGLAMENTO DEL SERVICIO SOCIAL DE LA F.C.C.A	123
	3.2.1.5	REGLAMENTO GENERAL DE BIBLIOTECAS	126
	3.2.1.6	REGLAMENTO DE LAS DIVERSAS OPCIONES PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	131
	3.2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	135
	3.2.2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	136
	3.2.2.2	MISIÓN Y VISIÓN	137
	3.2.2.3	VALORES Y COMPROMISO INSTITUCIONAL	137
	3.2.2.3.1	VALORES INSTITUCIONALES	137
	3.2.2.3.2	VALORES ACADÉMICOS	138
	3.2.2.3.3	VALORES A FOMENTAR EN LOS EDUCANDOS	138
	3.2.2.3.4	COMPROMISO INSTITUCIONAL CON LA SOCIEDAD	139
	3.2.2.4	SECRETARÍA ACADÉMICA	139

	3.2.2.4.1	NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA	139
	3.2.2.4.2	OBJETIVO GENERAL	140
	3.2.2.4.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	140
	3.2.2.4.4	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	140
	3.2.2.5	COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA Y APOYO AL APRENDIZAJE	142
	3.2.2.5.1	NIVELES JERÁRQUICOS CON QUE INTERACTÚA	142
	3.2.2.5.2	OBJETIVO GENERAL	142
	3.2.2.5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	142
	3.2.2.5.4	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	143
3.3		CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO (SINDICATO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA SPUM)	145

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

	4	INTRODUCCIÓN	153
	4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	154
	4.2	RECURSOS PRESUPUESTALES	155
	4.3	NORMAS Y POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	155
	4.4	FUNCIONES	156
	4.5	PROCEDIMIENTOS	157
	4.6	INSTRUMENTO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO	157
	4.7	EQUIPO	158
	4.8	CONDICIONES DE TRABAJO	158
	4.9	AMBIENTE LABORAL	158
	4.10	RELACIÓN CON EL ENTORNO	159
		CONCLUSIONES	160
		BIBLIOGRAFÍA	161

INTRODUCCIÓN

Día a día las empresas comprueban que los recursos humanos son el activo más importante y la base para lograr la competitividad como organización, pero cabe destacar que para que esto se lleve a cabo es necesario implementar un plan de desarrollo estratégico, es decir que día a día se le dedique más inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización.

En la actualidad la capacitación es parte esencial para el desenvolvimiento de las empresas, esta se refiere a el desarrollo de métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, según Cohen (1993), esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, es decir, con la capacitación se maneja un sin número de elementos que ayudan a obtener la calidad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización o institución educativa.

Cabe destacar que para llegar a obtener calidad en instituciones educativas es necesario poner importancia en los puntos de la capacitación, pero no como un proceso que se lleve a cabo una sola vez solo por cumplir un requisito, si no como un proceso que hay que cuidar cada día, para obtener la calidad total. Es decir la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en educación.

Según Garry Mitchell (1999), la capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa o institución.

Cabe destacar que la capacitación de manera continua permitirá que la empresa o institución logre la calidad, tomando en cuenta desde sus procesos hasta su implementación.

Según Antonio Esparza (2005), el concepto de calidad en la educación, particularmente en nuestro país ha sido objeto de grandes controversias, desde las que consideran imposible medirla o definirla hasta aquellas que la consideran un prestigio quizás sea por el nombre de la institución, por la infraestructura o por el nivel académico de los maestros; pero ese no es el caso ya que en la actualidad podemos ver algunas escuelas que prácticamente parecen palacios de cristal y que sin embargo el nivel educativo no es de calidad como su infraestructura.

Pero eso no es todo, existen algunas instituciones que utilizan la excelencia como sinónimo de calidad; existen otros argumentos que indican que la verdadera calidad se muestra en el alumno como egresado y no tanto en el medio en que se desenvuelve académicamente.

Según los CIEES, (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior), para saber si una institución educativa es de calidad se realizan evaluaciones donde uno de los puntos fuertes es la transformación del alumno y del docente tanto intelectual como personalmente, un segundo punto es que la institución haga el mejor uso de todos sus recursos y por último que exista una buena relación entre toda la gente que de alguna manera u otra se relaciona en ese contexto, tratando de que esa relación se mantenga ya que hay que tomar en cuenta que en una institución no siempre son los mismos alumnos, los mismos maestros y quizás la misma infraestructura.

En México algunas instituciones se auto evalúan o bien a través de los CIEES (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior), cabe destacar que esto se hace porque cada vez la sociedad se hace más exigente y así como se van inventando o innovando productos o servicios también se debe de ver reflejado esa innovación en los planes y programas educativos, es decir; hay que estar a la vanguardia ya que esto también se ve reflejado en el desarrollo de un país.

Así el desarrollo a largo plazo de los Recursos Humanos o la capacitación para un puesto específico, va adquiriendo una creciente importancia, ya que esto va marcando los lineamientos necesarios para poder llegar a la calidad total, el cual ayuda al enriquecimiento de la capacidad de innovación y creatividad del trabajador o alumno y por ende una empresa competitiva.

Para llevar a cabo el objetivo de esta investigación se desarrollaron 4 capítulos, dentro de los cuales, se abordó la temática que nos permite un acercamiento teórico y práctico al proceso de capacitación de los recursos humanos directamente a la planta docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la presentación de propuestas y recomendaciones al respecto.

En el capítulo I, se abordaron los aspectos metodológicos, los objetivos, preguntas de investigación, la justificación y por último la hipótesis; en el capítulo II, se plasmó el marco conceptual, con los temas: la administración, las escuelas de la administración, el proceso administrativo, el estudio organizacional, organigramas, recursos humanos, capacitación de recursos humanos, modelos administrativos, calidad y por último la calidad administrativa; en el capítulo III, se abordó la reglamentación jurídico administrativo y la estructura organizacional tanto de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas; y por último en el capítulo IV, se abordó la formulación del diagnóstico y las recomendaciones.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. OBJETIVOS

General

Proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia del proceso de capacitación al personal académico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la institución y así proporcionar al personal docente la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Particulares

Los objetivos específicos que se pretenden en este trabajo de investigación son:

- Conocer el funcionamiento actual del proceso de capacitación.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la institución.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de profesionistas de calidad.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- **¿Cómo funciona actualmente el área de capacitación dentro de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?**

Esta pregunta corresponde al segundo objetivo de la investigación, a fin de estar en posibilidad de emitir cualquier juicio u opinión, es importante conocer el origen de éste, su funcionamiento actual, ubicación y la dependencia con otros organismos dentro de la institución.

- **¿Cómo se logra vincular los objetivos de la institución y los del personal académico de la F.C.C.A.?**

El 'secreto' de motivar a los empleados para lograr los objetivos empresariales radica en la habilidad de la dirección para vincular las necesidades de los empleados con los objetivos empresariales de forma tal que sea factible conseguir ambos en un dado periodo de tiempo.

- **¿Cómo se toman decisiones y se solucionan los problemas de capacitación en la F.C.C.A.?**

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante. Resulta por lo tanto de suma importancia investigar como se toman decisiones sobre la problemática de capacitación en la F.C.C.A.

- **¿Por qué es importante la capacitación del personal docente en la formación de profesionistas?**

La formación de docentes ha sido considerada siempre como fundamental en el sistema educativo gran parte de lo que ocurre en los procesos educativos, puede ser mejorado por la vía de la formación y cualificación permanente del profesorado en todos los niveles educativos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La capacitación en recursos humanos consiste en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Es por esto que la capacitación de trabajadores puede ser una gran herramienta a la hora de diferenciarse con la competencia y aumentar la productividad en las empresas.

Los trabajadores capacitados representan mayor actividad y, por lo tanto, un incremento en la rapidez de las acciones puesto que existe mayor confianza y eficiencia a la hora de realizar actividades diarias.

Se trata de uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Algunos de los beneficios de la capacitación son que: Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización; Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, por lo tanto aumentar la productividad de los trabajadores; Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización; Mejora la relación jefes-trabajadores; Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas; Contribuye a la formación de líderes y dirigentes; Incrementa la productividad y calidad del trabajo; Ayuda a mantener bajos los costos; Elimina los temores de incompetencia en los trabajadores; Puede aumentar el nivel de satisfacción así como desarrollar un sentido de progreso.

En este trabajo de tesis se realizó una revisión minuciosa sobre el proceso de capacitación al personal docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, aportando la base que permita lograr los objetivos de la actividad de capacitación de recursos humanos.

El estudio organizacional del área de capacitación en la F.C.C.A., será la herramienta que identificará las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades del proceso de capacitación del personal docente.

1.4. HIPOTESIS

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, través de la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje, podrá mejorar el proceso de capacitación y educación continua si implementa las propuestas que emanen de un estudio organizacional.

Cabe destacar que ésta es una investigación de tipo cualitativo, basada en un método de recolección y análisis de datos, de igual forma esta investigación no se podrá probar ya que no corresponde a una investigación cuantitativa en la que se deban establecer elementos estructurales, como variables (dependientes e independientes), y elementos lógicos que relacionen a la unidad de análisis con dichas variables.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. LA ADMINISTRACIÓN.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. ¹

Teniendo en cuenta lo anterior se analizará la definición de administración en base a las propuestas de los tratadistas más prestigiados, así como los más recientes.

Para Idalberto Chiavenato la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Koontz y Wehrich dice que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Para Henry Sisk y Mario Sverdlik, es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

La administración para Robbins y Coulter es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Si se analizan las definiciones anteriores, se puede observar que todos los autores concuerdan, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes conceptos:

1. *Eficacia*. Consiste en lograr los objetivos propuestos.
2. *Eficiencia*. Se refiere a "hacer bien las cosas". Es lograr los objetivos con la mínima inversión. (hacer más con menos).
3. *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar*. Es decir, llevar a cabo un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

¹ Del libro "Fundamentos de Administración", 5ª. Edición, de Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, Trillas, 2001, págs. 17, 25, 26, 36

- a) Planeación, ¿Qué se va hacer?
 - b) Organización. ¿Cómo se va hacer?
 - c) Dirección. Ver que se haga
 - d) Control ¿Cómo se ha realizado?
4. *Coordinación y uso de recursos.* Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos de que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y técnicos.
5. *Actividades de trabajo.* Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
6. *Logro de objetivos.* Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar se realizan con el propósito de lograr los objetivos o resultados.

Con los anteriores conceptos me es posible emitir una definición general de la administración:

Proceso cuya finalidad es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos para lograr los objetivos con la máxima productividad.

2.2. ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para tener una idea más clara del pensamiento del hombre respecto de cómo administrar según la época en que se encontraba, es necesario conocer todas las teorías que conforman la administración y las diversas escuelas del pensamiento administrativo, así como lo muestra el siguiente cuadro:

ENFOQUE	TEORIA	ENFASIS	PRINCIPALES REPRESENTANTES
Clásico	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	Taylor, Ford, Emerson.
	Teoría Clásica	Organización Formal	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Emerson.
Humanístico	Teoría de las relaciones humanas.	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	Mayo, Follet, Roethlisberger, Lewin, French.
estructuralista	Teoría de la Burocracia.	Burocrática, racionalidad organizacional	Weber, Merton, Selznick, Gouldner.
	Teoría Estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.	Etzioni, Thompson, Blau, Scott.
Neoclásico	Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	Drucker, Koontz, Terry.
Del Comportamiento	Teoría del comportamiento.	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Lawewnce.
	Desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	Laurence, Argyris.
Sistemático	Teoría de los sistemas		Katz, Kahn, Jonson
De la tecnología	Teoría Contingencial	Administración de la tecnología	Thompson, Lawrence, Lorsch

FUENTE: <http://www.promonegocios.net/adm> 1

2.2.1. ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

El Enfoque Clásico de la Administración se debe al crecimiento acelerado y desorganizado de la empresa, debido a la complejidad en la Administración y a la necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de la organización para poder obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y poder enfrentar de la mejor forma a la competencia.

Este enfoque está basado en los postulados de dos Escuelas creadas por diferentes autores, los cuales destacan por las ideas que sus principios postulan, la Teoría Clásica, creada por Henry Fayol y la Teoría Científica, creada por Frederick Taylor. Ambas teorías, sin embargo, difieren en el énfasis que se da a los factores y a la organización, ya que la Administración Científica se basa en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, mientras que la Teoría Clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal.

2.2.1.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

La teoría de la administración científica surgió, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra y la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.

A principio del siglo XX, Taylor propone la sustitución del empirismo y la improvisación, y propone un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para esto, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios. Modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual. Sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos. Es decir, habría beneficios para ambas partes.

Aportes de la Administración Científica.

Con la Administración Científica se logró analizar y normalizar los procesos productivos de manera de aumentar la eficiencia y la productividad, respondió con éxito a las necesidades de racionalización del trabajo y eficiencia laboral, desarrollo técnicas y métodos para normalizar la producción y logró aumentos efectivos en la productividad, desarrolló una cultura que reemplazó los antiguos métodos empíricos, efectuó una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad y cooperó cordialmente con los obreros para que todo el trabajo se realizara de acuerdo a los principios científicos aplicables.

Metodología del Trabajo Científico.

Primero se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desarrollarán, después se deben estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas, posteriormente se debe desarrollar una supervisión de tipo funcional en vez de la autoridad anacrónica ejercida por los capataces generales y finalmente se deben establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción.

Resultados Logrados.

Con el trabajo que desarrolló Frederick W. Taylor se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.

Las técnicas científicas lograron aumentar la productividad desde un 40% a un 300%, además de que las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia disminuyendo la jornada laboral entre $\frac{1}{2}$ y 1 hora, y los sistemas de incentivo provocaron en los operarios un aumento de remuneración de un 50% a un 100%.

2.2.1.2. TEORÍA CLÁSICA O ADMINISTRATIVA DE HENRI FAYOL. (1841-1925)

Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina de la administración.

Dentro de sus principales aportes a la administración se encuentran los 14 principios administrativos:

1.- División del Trabajo: el cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.

2.- Autoridad: esto es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".

3.- Disciplina: la define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala los medios para establecerla y mantenerla:

- los buenos jefes en todos los grados
- las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y
- las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4.- Unidad de Mando: "para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.

5.- Unidad de Dirección: estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.

6.- Subordinación del Interés Particular al interés General: Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.

7.- Remuneración del personal: señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

8.- Centralización: considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"

9.- Jerarquía: "es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

10.- Orden: Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".

11.- Equidad: "es la combinación de la benevolencia con la justicia".

12.- Estabilidad del Personal: el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.

13.- Iniciativa: establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.

14.- Unión del personal: considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

2.2.2. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. La Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

Surgió en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, y su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, la cual surgió en la primera década del siglo pasado, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo. La primera etapa enfocada al análisis del trabajo y a la adaptación del trabajador al trabajo, en esta etapa predomina el aspecto productivo, el objetivo de la psicología del trabajo era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía para su ejecución y en base a ello efectuar la selección del trabajador (perfil de la persona para ocupar un determinado puesto). La segunda etapa enfocada a la adaptación del trabajo al trabajador, la cual se caracteriza por la atención especialmente dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo.

Con la implementación de esta teoría, se concluye que el nivel de producción es resultante de la integración social, es decir, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia, que los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, sino que estos se subordinan a los del grupo, que las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento y de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven, que los grupos informales de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa que a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa, que las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción, que si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve rutinaria y monótona, lo que termina perjudicando a la empresa, por eso, es necesaria una rotación de las actividades y una cierta creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores. Para lograr el éxito en la organización, es necesario tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá la misma productividad que tiene cuando no tiene problemas serios que le afecten dentro de la empresa.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en que los trabajadores son personas sociales con sentimientos, deseos y temores, motivadas por ciertas necesidades, las cuales satisfacen con la ayuda del grupo con el cuál interactúan, y el comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo, en donde el supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.

Las normas del grupo regulan el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.) para obtener los resultados esperados.

La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Con la gran depresión económica de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, provocando indirectamente una verdadera reevaluación de los principios de administración.

2.2.3. ESCUELA BUROCRÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Esta teoría se originó principalmente por los siguientes factores:

- La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.
- Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones

Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica por su mecanismo, como la teoría de las relaciones humanas, en la década de 1940 surge la teoría de la burocracia en la administración, considerando al sociólogo Max Weber como su fundador. La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar los objetivos.

Esta escuela se caracterizó porque rechaza los principios universales de la administración, la Burocracia esta unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito, los recursos son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones, la distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas, la Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. "Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión", la organización fija las reglas y normas técnicas, las cuales regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas, y porque las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen.

- Autoridad tradicional. Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), el jefe impone el poder en todo.
- Autoridad carismática. En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.
- Autoridad racional, legal o burocrática. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, por que están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer y como debe hacerlo. Las órdenes se entregan en forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás, y existe una subordinación de los más nuevos respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo. Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

Las críticas a la Escuela Burocrática se enfocan al exagerado apego a los reglamentos, exceso de formalismo y de papeleo, resistencia al cambio y despersonalización de las relaciones, conformidad con rutinas y procedimientos, dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público, se enfoca como un sistema cerrado, toma en cuenta solo a la organización formal y concibe a la organización como un sistema social de funciones oficiales.

2.2.4. ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter-organizacional) y un nuevo concepto de hombre, el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio, con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas.

Este modelo clasifica a las organizaciones en:

- Formales. Aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas
- Informales. Aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria. A la vez, permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

Aportes de la Administración Estructuralista

- Da importancia al entorno organizacional (ambiente).
- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo.
- Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- Toma argumentos de la Teoría Clásica, de Relaciones Humanas, y de la Teoría Burocrática para formar su propia teoría.

2.2.5. ESCUELA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN O DE PROCESO ADMINISTRATIVO (OPERACIONAL)

También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo, surgió como necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles.

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.

Algunos aspectos que caracterizan a la Escuela Neoclásica es: El énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos. Toma en cuenta a la organización formal e informal, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, el punto fundamental de esta teoría es definir la administración como una ciencia social, esta teoría también enfatiza en el proceso administrativo.

El enfoque neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre la que destacan: Organización Lineal, organización funcional, organización línea-staff.

Organización Lineal.

La organización lineal es el tipo de organización más antigua y más simple. Se basa en el principio de la unidad de mando, cuyas características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Su estructura es simple y de fácil comprensión y permite facilidad de implantación y adecuación a organizaciones pequeñas. Por otra parte, impide las innovaciones por su rigidez funcional, enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, pues

supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo, lo que dificulta la cooperación e iniciativa de los trabajadores.

Organización Funcional

Es aquella que se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización. Su autoridad es relativa y se basa en la especialización, es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado responde a muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos y la comunicación se efectúa sin intermediarios. Por otra parte, genera una dispersión, pérdida de autoridad de mando, Subordinación múltiple y Confusión en cuanto a los objetivos.

Organización Línea Staff.

La organización línea-staff es una combinación de la organización lineal y la funcional, que maximiza las ventajas de ambas y deduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las características lineales. Sus características principales son la fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, lo cual permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, y la separación entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría), lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

2.2.6. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, ganador del premio Nobel de Economía en 1978, Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert, entre otros.

Orígenes de la teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento en la administración se originó por la oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, y comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.

La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa. En 1947 se publicó un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la

teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo de Herbert A. Simon.

Nuevas propuestas sobre motivación humana

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

2.2.6.1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.



Fuente: Elaboración propia

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.*
- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.*
- Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las*

necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

- d) *Necesidades de autoestima: Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.*
- e) *Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto-desarrollarse continuamente.*

2.2.6.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- a) **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- b) **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores higiénicos (De insatisfacción)
1. Trabajo en si.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm

2.2.6.3. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

Teoría X

Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

Teoría Y

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales.

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y
1. Las personas son perezosas e indolentes.	1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. Las personas rehúyen al trabajo.	2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.	3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	4. Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	5. Las personas son creativas y competentes.

Fuente: www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm

2.2.6.4. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la década del '60 el foco de atención mundial se ubicó en el enorme éxito de las grandes empresas japonesas, que poseían entre sus características robustas configuraciones culturales que motivaban a los trabajadores a producir en ritmos de gran dinamismo, flexibilidad y conservar el espíritu de una "gran familia".

La escuela de desarrollo organizacional surge tomando los avances en la teoría de sistemas, logrando posicionarse como estrategia para que las organizaciones logren satisfacer demandas desde el entorno, de particular importancia cuando los mercados internacionales, las políticas de comercio, la reformulación espacio-temporal y la globalización cultural y tecnológica generan enormes y constantes cambios en el entorno.

Basado en el comportamiento de la administración de las grandes empresas japonesas, William Ouchi, con la colaboración de Richard Pascale, crea la concepción de Teoría Z, en la que aparece una fuerte vinculación entre la productividad y el manejo adecuado del recurso humano (los empleados.)

Ouchi propone que la productividad no se limita a la tecnología, sino que principalmente se articula por la administración de personas, sustentada en una filosofía y cultura organizacional adecuada. Generando así un giro en los enfoques previos de organización y reforzando la centralidad de los factores psico-sociales.

El autor considera que hay 3 tipos de empresa, la del tipo A que reúne a las empresas americanas, la del tipo J que asimiló a las firmas japonesas, y las del tipo Z, que poseen una nueva cultura, la cultura Z. Sin embargo, cabe destacar que la nueva cultura organizacional de la que habla Ouchi, está caracterizada por una serie de elementos comunes de las compañías japonesas exitosas (sería una suerte de selección de las mejores prácticas japonesas para ser exportadas.)

En este enfoque lograr un óptimo rendimiento pasa a ser un desafío de organización social, siendo la cooperación, las relaciones sociales estrechas y la confianza, los elementos centrales de esta vía de administración.

Ouchi considera que el empleo es más que sólo eso, es parte estructural de la vida de los empleados, afectando toda la vida social de éstos. De éste modo, el objetivo es que la empresa desarrolle este nuevo sentido de empleado con prácticas al interior de la organización, desarrollando un compromiso de los empleados con la organización, que asegure la productividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La Teoría Z resalta un sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, y consolida la actual preocupación por la Cultura Organizacional y el Clima Laboral. Las características del desarrollo organizacional según este autor son: Busca el cambio planificado. Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...) Implica una intervención a largo plazo, Mejora la eficacia y la eficiencia, para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

Uno de los objetivos del desarrollo organizacional es mejorar la efectividad organizacional, es decir: la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalecen los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización. Otro objetivo es potenciar las Relaciones Humanas, esto implica: el desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones, La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad, el aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo, ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales carecen de habilidades para manejar las informales, y que conocer la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, da vida y sentido a la organización.

El proceso del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: en la primera se hace la recolección de datos; la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas. y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

La segunda etapa busca el diagnóstico organizacional: se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

La última etapa denominada intervención, consiste en realizar a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del desarrollo organizacional, que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso. El cual debe ser continuo.

Dimensiones del Comportamiento Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) se fundamenta en los conocimientos del comportamiento organizacional, y para aplicar el programa de DO hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

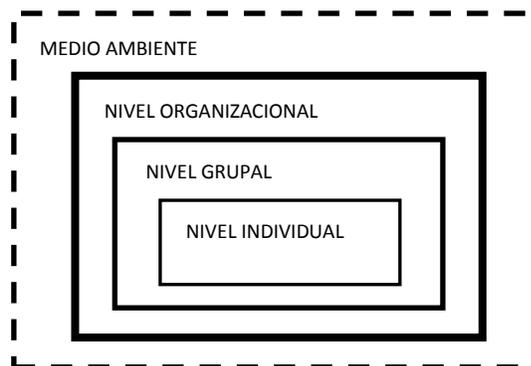
El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El CO no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del CO se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica.

El CO comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- **Nivel individual:** consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual (la personalidad, habilidades, actitudes, valores y motivación).
- **Nivel grupal:** comprensión y dirección de grupos y procesos sociales. (toma de decisiones en grupos, comportamiento de los grupos, proceso evolutivo de los grupos).
- **Nivel organizacional (nivel macro):** comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. (estudiar la estructura, proceso y cultura de la organización y su interacción con el medio ambiente).

Estos 3 niveles de análisis se hacen bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, están insertos en un medio externo:



Fuente: Elaboración propia

2.2.7. ESCUELA DE TEORÍA DE SISTEMAS O ESCUELA SISTEMÁTICA

Este enfoque considera a las empresas como unidades que se relacionan entre sí y con el medio ambiente, y que forman un sistema, que a la vez pertenece a uno mayor.

Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas. Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada
2. Procesamiento, Transformador ó Procesador
3. Salida, Resultado ó Producto
4. Retroalimentación
5. Ambiente

La Teoría general de Sistemas (T.G.S.) considera que cuando se piensa en un sistema se deben tomar en cuenta:

- Que las funciones de un sistema dependen de su estructura; según como esté estructurado el sistema éste realizará sus funciones.
- Que los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema.
- Que los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

La Teoría General de Sistemas a generado una serie de modelos administrativos, los cuáles son:

Modelo de Kast Rosenz Weig

Estos autores describen la organización como un modelo de sistema abierto, compuesta de 5 subsistemas:

1. TÉCNICO. Que se refiere al conocimiento requerido para el desarrollo de las tareas.
2. DE OBJETIVOS Y VALORES. Considera que la organización es y será una institución en busca de objetivos y además se constituye de una cultura con ciertos valores que muestran a la sociedad.
3. ESTRUCTURAL. Se refiere a las formas en que se dividen las tareas de organización y a la coordinación de sus actividades.
4. PSICOSOCIAL. Que está integrado por individuos y grupos de interacción.
5. ADMINISTRATIVO. Que se encarga de la administración completa de los anteriores subsistemas.

Modelo Socio Técnico de Tavistok

Realizó amplios estudios sobre la productividad de cambios tecnológicos en los sistemas productivos, se observa gran interdependencia de los sistemas tecnológicos con los sociales.

Modelo de Kats y Kahu

Reafirman el concepto de que la organización es un sistema abierto y analizan los términos del funcionamiento cíclico, proceso de codificación y dinámica.

Con la aparición de la teoría general de sistemas, los principios del reduccionismo, del pensamiento analítico y del mecanicismo se sustituyen por los principios opuestos. Se basa principalmente en tres principios:

- 1.- **Expansionismo:** Este principio sostiene que todo fenómeno es parte de otro fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual hace parte.
- 2.- **Pensamiento sintético:** El fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en ese sistema mayor.
- 3.- **La teleología:** Es el principio según el cuál la causa es una condición necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La teleología es el estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos.

La Teoría de Sistemas a favorecido el estilo de pensamiento en la toma de decisiones, el administrador debe de tener habilidad y capacidad de análisis integral, de tal forma que aplique más de una solución a las necesidades de la organización.

Se considera como una teoría general aplicable a cualquier disciplina, y en base a ella podemos comprender fenómenos tales como trabajo en equipo, proceso administrativo, entre otros.

2.2.8. ESCUELA CONTINGENCIAL

La teoría de las contingencias o también llamada situacional, intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa, institución o grupo de personas que trabajan para lograr metas en común utilizando la menor cantidad de recursos para lograr los mejores resultados en tiempos a corto y mediano plazo. Para esto se usan métodos de otras escuelas administrativas según la situación que se esté viviendo.

Para algunos autores, el enfoque contingencial permite tener la mente abierta para obtener buenos resultados ante una situación cualquiera, evitando utilizar un esquema más cerrado en sus conceptos o soluciones.

Esta teoría da real importancia al ambiente, entendiéndose como tal a "...todo aquello que envuelve externamente una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual una

organización está inserta". El ambiente podemos entenderlo como aquellas instituciones de cualquier tipo que rodean a la empresa y que de algún modo pueden afectarla.

Para que pueda desarrollarse este tipo de administración, la empresa debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, pero tienen que ser objetivos factibles de cumplirse. Luego debe darse a los objetivos institucionales, el organigrama, los beneficios, y reglas de la institución, a los trabajadores para lograr resultados en conjunto.

La teoría de contingencia espera tener como resultado la comprensión de las relaciones que se desarrollan entre los subsistemas que conforman cada empresa en particular.

En cuanto al origen de esta teoría, en 1920, Mary Parker Follet , presenta la inquietud de que se puede obtener mejores resultados en una empresa si se toma en cuenta la situación en que se encuentra la misma y sus trabajadores. Dentro de esta teoría existe un modelo propuesto por Mckinsey and Company. Este modelo da a conocer los elementos básicos de la teoría de la contingencia, que son los siguientes: estrategia, estructura, sistemas, staff, estilo, habilidades y metas superiores, que en deben actuar interdependientemente entre sí para el logro de los objetivos o metas.

Características de la Escuela Contingencial.

- Rechaza los principios universales de la administración.
- No presenta técnicas ni pautas establecidas previamente a seguir frente a los obstáculos que pueda enfrentar una empresa.
- Es principalmente integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional.

Dentro de la teoría contingencial se consideran variables, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso se considera a un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Por lo tanto al proceso administrativo se le conoce como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuáles se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Esto lo podemos interpretar que así como se desarrolla la vida de cualquier ser vivo en dos fases que es la de estructuración o sea la construcción del organismo y la de operación que es el desarrollo de sus funciones, así también se observa, que cuando se administra cualquier empresa existen dos fases ó etapas: una estructural, en la que a partir de uno ó mas fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, que es en donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido. Precisamente a estas dos etapas, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica. Para dicho autor la fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica se refiere a como manejar el organismo social.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, pero una de las más difundidas y aceptadas en el mundo de la administración, a parte de que ofrece mayor claridad para fines didácticos es aquella que comprende cuatro etapas, así como lo muestra el siguiente cuadro sinóptico.



FUENTE: "Fundamentos de Administración", 5ª. Edición, de Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, Trillas

2.3.1. PLANEACIÓN.

Cómo punto de partida de toda actividad administrativa, es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se reducen los niveles de incertidumbre, prepara a las empresas para hacer frente a los cambios que se presenten con las mayores garantías de éxito, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, promueve la eficiencia al eliminar la improvisación además de que permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planeación es la que establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, pero depende de una buena planeación la eficiencia en la ejecución.

Para Agustín Reyes Ponce la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.

Los principios que ayudan a orientar eficientemente la planeación como lo menciona Reyes Ponce en su definición son la factibilidad, es decir que lo se planee se adapte a la realidad y a las condiciones del medio ambiente, la objetividad y cuantificación otro de los principios se refiere a basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, ya que la planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, otro principio a tomar en cuenta es la flexibilidad, es decir, que para elaborar un plan, lo más conveniente es establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, la unidad otro de los principios se refiere a que todos los planes específicos deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos, por último el principio del cambio de estrategias se refiere que cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente, modificando los cursos de acción (estrategias).

Se dice que un plan es el resultado del proceso de la planeación y este se define como un diseño o esquema detallado de lo habrá de hacerse en el futuro, así como las especificaciones necesarias para realizarlos, los planes se clasifican en corto plazo, cuando se determinan en un término menor o igual a un año, mediano plazo donde su delimitación es por un periodo de uno a tres años y largo plazo, que son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor a tres años.

Proceso de la planeación

La planeación se inicia a partir de los propósitos, los cuáles son fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la empresa, así mismo proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Una vez establecidos los propósitos se debe continuar con la investigación que es trascendental en la planeación, ya que es un proceso que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleven a cabo, a través de la investigación se determinan todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos, dichos factores denominados premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan, pueden ser internas cuando se originan dentro de la empresa como rotación del personal, accidentes, variaciones en el capital, entre otros, y externas cuyo origen es ajeno a la empresa como sistema de gobierno, nivel de precios, empleo y desempleo, la competencia, entre otros.

Una vez establecidos los propósitos e investigado las premisas el siguiente paso es determinar los objetivos, los cuales indican los fines o resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que además proporcionan las pautas básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos así como los recursos. Los objetivos se caracterizan por establecerse en un tiempo específico y por determinarse cuantitativamente, por ejemplo "lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los tres próximos años".

Para lograr los objetivos así como para afrontar los retos que implica la competencia es necesario establecer estrategias, las cuales son cursos de acción, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, y quien las formule debe saber ubicarlas, a fin de alcanzar los objetivos. Volviendo al ejemplo de lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los tres próximos años, la estrategia sería que aparte de vender los productos a intermediarios se haga una penetración de mercado más amplia para que de esta manera se alcance el objetivo estratégico.

Las políticas son guías que ayudan a orientar la acción, son criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa, es decir, son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas son indispensables para el éxito del plan, dado que facilitan la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal al dejar a su criterio ciertas decisiones, otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades, así como indican al personal la manera de actuar en sus operaciones. Se dice que las políticas son flexibles, mientras que las reglas son estrictas.

Una vez determinado todo lo anterior, es necesario elaborar un programa, el cual es un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose al flujo de dinero. Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Los procedimientos permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades para efectuar los trabajos repetitivos. Se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, y de muchos otros factores.

2.3.2. ORGANIZACIÓN.

Una vez que se han establecido los objetivos a alcanzar será necesario determinar las medidas a utilizar para lograr la eficiencia, esto solo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos, por lo tanto esta actividad le corresponde a la organización que es la segunda etapa del proceso administrativo.

La organización es la que establece la disposición y correlación de tareas que la empresa debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para Eugenio Sisto Velasco, organizar es agrupar y ordenar las actividades creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Para Harold Koontz y Cyril O'Donnell, organizar es agrupar las actividades necesarias para el logro de los objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinarlo.

La organización es un medio a través de cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, así como de suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con un mínimo de esfuerzos.

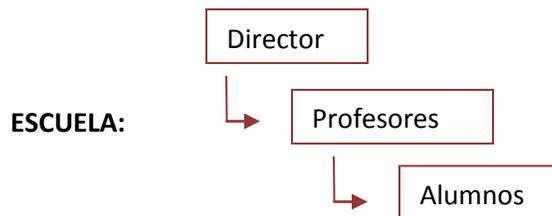
Los principios que ayudan a establecer una organización racional son del objetivo, es decir, que todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La especialización que fue establecido por Adam Smith hace 200 años, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible ya que de ésta manera mayor será su eficiencia y destreza. La jerarquía otro de los principios es la que establece centros de autoridad de los que emana la comunicación, en donde la autoridad y responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Igualdad de Autoridad y responsabilidad, se refiere que a cada grado de responsabilidad delegada, debe corresponder el mismo grado de autoridad para cumplir dicha responsabilidad. Otro principio a tomar en cuenta es la unidad de mando, que se refiere a que debe asignarse un solo jefe para evitar fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia. Difusión otro principio establece que las obligaciones de cada puesto deben publicarse a todos los miembros de la empresa, esto para maximizar las ventajas de la organización. La amplitud o tramo de control, establece que hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco ó seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda atender otras funciones más importantes. El principio de la coordinación establece que las unidades de una organización deben mantenerse en equilibrio, es decir, que proporcione la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para que se pueda cumplir con los objetivos. Por último el principio de la continuidad hace énfasis en que una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requerirá mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Proceso de la Organización

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar las técnicas y principios organizacionales, así como delimitar el tipo de organización idónea.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesaria la jerarquización y la departamentalización. La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, ejemplo:



Fuente: "Fundamentos de Administración", 5ª. Edición, de Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, Trillas

La departamentalización se refiere a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud y de acuerdo con la situación de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización, los más usuales son:

- **Funcional.** Que consiste en agrupar las actividades parecidas según su función primordial para lograr una mayor eficiencia del personal. Es común en las empresas industriales. Ejemplo para el área de finanzas se podría dividir en contabilidad, tesorería y presupuestos.
- **Por Productos.** Que se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de productos. Ejemplo para el área de producción dividirla en farmacéuticos, químicos y colorantes.
- **Geográfica o por territorios.** Se utiliza cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso. Se utiliza principalmente en el área de ventas. Ejemplo para ventas regionales, dividirla en bajío, sureste y norte.
- **Clientes.** Que consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Se aplica generalmente a empresas comerciales. Ejemplo para la venta de ropa podría dividirse en caballeros, júnior, damas y niños.

Como se dijo anteriormente, para lograr la eficacia de cualquier empresa se necesita de la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y

autoridad fluidas y para establecerlas se necesita implantar un sistema o modelo de estructura organizacional, y los más usuales son:

Organización Lineal o Militar

Se caracteriza porque es una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, además es quien asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez le reportan solo a él.

Este tipo de organización es clara y sencilla así como útil en pequeñas empresas, ya que permite una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, la disciplina es fácil de entender, así como permitir que no haya conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Pero hay que tomar en cuenta que este modelo depende de hombres cave, lo que origina trastornos, no fomenta la especialización.

Organización Funcional o de Taylor

Creada por Frederick Taylor, observó que la organización lineal no propiciaba la especialización, por lo que propuso que se dividiera el trabajo entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, mismos que tuvieran autoridad sobre su función, para que de manera cada quien ejecutara el menor número de funciones.

Este modelo de organización permite la especialización, la obtención de la más alta eficiencia de cada persona, así como ayudar a disminuir la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización. Pero las desventajas de este modelo es que viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

Organización Lineo-Funcional

En éste se combinan los dos modelos anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una. De la organización lineal o militar conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función, y de la funcional conserva la especialización de cada actividad. Actualmente este tipo de organización es la más aplicada.

Organización Staff

Este tipo de organización surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría.

La organización staff logra que los conocimientos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección y hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad. Pero también si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de manuales, puede producirse una confusión en la empresa.

Organización por Comités

Consiste en asignar los asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir los problemas que se les encomiendan. Los comités más usuales son:

- **Directivos.** Que representan a los accionistas, los cuales se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen.
- **Ejecutivos.** Nombrados por el comité directivo, para que ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- **De vigilancia.** Personal de confianza encargada de inspeccionar las labores de los empleados.
- **Consultivo.** Especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

En este tipo de organización las soluciones son más objetivas, pues son la conjunción de varios criterios, la responsabilidad la comparten todos los que integran el comité y permite que las ideas se fundamenten y se critiquen, mas sin embargo las decisiones son lentas y una vez que se constituye un comité es difícil disolverlo, así como en ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Organización Matricial

Surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas. En ésta organización la autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre dos jefes, su implementación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos.

Las ventajas de esta organización es que propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos, permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario y favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica. Pero puede existir confusión acerca de quién depende de quién, lo que origina fugas de responsabilidades y falta de autoridad, da lugar a una lucha por el poder y funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.

Técnicas de Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional y son indispensables durante el proceso de organización.

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de la empresa, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones así como la autoridad y pueden representarse de forma vertical, horizontal, circular ó mixta la cuál es una combinación tanto del horizontal como del vertical.

Los manuales otra de las técnicas de organización son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, se consideran de gran utilidad ya que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, así como aumentar la eficiencia de los empleados, al indicar lo que deben hacer y cómo lo deben hacer. Los manuales pueden ser de organización, de políticas, de bienvenida, de procedimientos, de puesto ó departamentales.

2.3.3. DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo es la esencia de la administración, ya que es la que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, además de que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione, así que no puede contemplarse como una etapa aislada.

Para Burt K. Scanlan, la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la empresa.

Los principios que ayudan a mantener una buena dirección son, la armonía del objetivo ó coordinación de intereses, que dice que la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos, los cuáles solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos. Impersonalidad de mando otro de los principios que puntualiza la importancia de no abusar de la autoridad, ya que de lo contrario ocasionaría conflictos y baja moral. El principio de la supervisión directa se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el administrador a sus subordinados durante la ejecución de los planes. El principio de la vía jerárquica, postula la importancia de respetar los canales de comunicación, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad, así como pérdidas de tiempo. De la resolución del conflicto otro de los principios indica la necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que aparezcan, ya que por insignificantes que parezcan, pueden originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves. Por último el aprovechamiento del conflicto, hace énfasis que cuando un conflicto que es un obstáculo que se antepone al logro de las metas, obliga al administrador a pensar en soluciones, las cuales pueden ofrecer la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Proceso de la Dirección

La toma de decisiones es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, por lo que es la responsabilidad más importante del administrador, se dice que una adecuada selección de alternativas ayuda al éxito de la empresa. Al tomar decisiones es necesario primero definir el problema, después analizarlo a fin de determinar posibles alternativas para posteriormente evaluarlas, es decir, estudiar tanto sus ventajas como sus desventajas, y una vez evaluadas se tendrá que elegir la más idónea, para finalmente poner en práctica dicha decisión elegida.

La integración es la que hace posible que el administrador elija y se allegue de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas, pero para lograr efectividad en la integración se necesitan de contar con personal que posea las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto, que la dirección este consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo, así como de reclutar, seleccionar, introducir y capacitar en el momento que el personal ingrese a la empresa, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

La motivación se podría decir que es la labor más importante en la etapa de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

La comunicación un aspecto clave en la dirección, es el proceso por el cual se transmite y recibe información, y aplicada en una empresa comprende múltiples interacciones desde conversaciones telefónicas informales hasta sistemas de información. Para lograr una comunicación efectiva, ésta necesita ser clara, que integre a los miembros de la empresa, que sea estrictamente necesaria y lo

más concisa posible, pues de lo contrario el exceso de información podría ocasionar burocracia, y por último que los canales y sistemas de comunicación se revisen y perfeccionen periódicamente.

La autoridad que es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, es un elemento indispensable en el proceso de la dirección, ya que sin ella habría fugas de responsabilidad así como confusión e ineficiencia en el trabajo. Para que los directivos puedan dedicarse a las actividades de mayor importancia así como motivar a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos, es necesario de la delegación, la cual se define como la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar, siendo esta una manera de impulsar la iniciativa, creatividad y lealtad de los subordinados hacia la empresa.

La supervisión es la función que vigila y guía a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, y su importancia radica en que de ella dependerá la productividad del personal para lograr los objetivos, el cumplimiento de la comunicación, la relación entre jefe/subordinado, la corrección de errores, así como el cumplimiento de la motivación.

2.3.4. CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con excelentes planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar la situación real de la empresa, si no existe un mecanismo que informe que los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para Henry Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, además de que tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control se considera de vital importancia dado que, establece las medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que en un futuro no se vuelvan a presentar, localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas, así como ayudar a reducir costos y ahorro de tiempo al evitar errores.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los principios, como son el de equilibrio, es decir, que a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. El principio de los objetivos se refiere a que el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos. El de la oportunidad, se refiere a que para que sea eficaz el control, se debe aplicar antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. El principio de las desviaciones, hace énfasis en que las variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas de tal manera que se conozcan las causas que las originaron, a fin de evitarlas en un futuro. El principio de la costeabilidad dice de nada serviría establecer un sistema de control si los beneficios financieros resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación. El principio de excepción se refiere a que el control debe aplicarse solo a las funciones estratégicas que lo requieran, esto a fin de reducir costos y tiempo. Y el principio de la función controlada señala que la persona que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Proceso del control

Para efectuar el control será necesario primero establecer estándares, los cuales son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón, y para Ralph C. Davis deben preferentemente abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados.

Una vez establecidos los estándares se deberán medir los resultados mediante unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares, la efectividad de dicha función dependerá de la información que recibida, misma que debe ser confiable, válida, y con unidades de medida apropiada. Una vez efectuada la medición y obtenida la información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose las desviaciones mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Al tomar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, pues el establecimiento de las medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, la cual es básica en el proceso del control, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al paso del tiempo.

Antes de implantar un sistema de control se requiere contar con objetivos y estándares que sean estables, que el personal clave este de acuerdo con los controles, evaluar la efectividad de los controles, eliminando aquellos que no sirvan, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

2.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que desarrollan los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Para Strategor (1988) la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Y para Mintzberg (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Por lo tanto la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Como se vió en el capítulo II, dentro de las escuelas de la administración, que la "Teoría Clásica" se basa en los principios de la Administración propuestos por Henri Fayol, como lo es el principio de la división del trabajo para lograr la especialización, el de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tengan el mismo objetivo bajo la dirección de un solo administrador, el principio de la centralización que establece el equilibrio entre centralización y descentralización, así como el de la autoridad y responsabilidad, y la "Teoría Burocrática", de Max Weber, que señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas, como la división del trabajo, la coordinación de las tareas y la delegación de autoridad, hoy en día y en base a las anteriores teorías, la tendencia en el diseño organizacional, es que se haga de acuerdo con la situación con que cuenta la empresa.

Existen dos tipos de organización, la formal y la informal. La organización formal representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos y se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros, mientras que la organización informal son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad. El estudio organizacional determina la organización formal.

Hay diferentes tipos de organización, como la funcional, lineal, matricial, línea-staff, múltiple, en la que la funcional divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

Por otro lado los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiesta tanto en las inversiones como en los costos de la operación. Las inversiones se determinan por el tamaño de la infraestructura física requerida para oficinas, salas, etc., así como por los requerimientos de equipamiento, mientras que los costos de operación, dependerán de los procedimientos administrativos, planta del personal, mano de obra que dependerá de la especialización del personal requerido, el grado de automatización del proceso, de la situación del mercado laboral, de las leyes laborales, etc.

Toda estructura organizativa, se puede definir en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de la operación, y los factores que influyen principalmente en la forma que adopte dicha estructura, se agrupan en cuatro áreas decisionales específicas, que son la participación de unidades externas al proyecto, el tamaño de la estructura, la tecnología administrativa y la complejidad de las tareas administrativas.

El personal se puede separar en dos tipos, el personal de planta y el administrativo. El primero se puede clasificar en la mano de obra directa y el segundo en la mano de obra indirecta.

La estructura organizativa elegida se presentará a través de un organigrama y en cada sector del mismo se indicará el tipo y cantidad de personal requerido en función del trabajo total y la carga normal por persona.

2.5. ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Su utilidad, es que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía, y representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Los criterios fundamentales para su preparación, es que en los organigramas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud, deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible, en su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación, su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse completando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo, para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados, es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

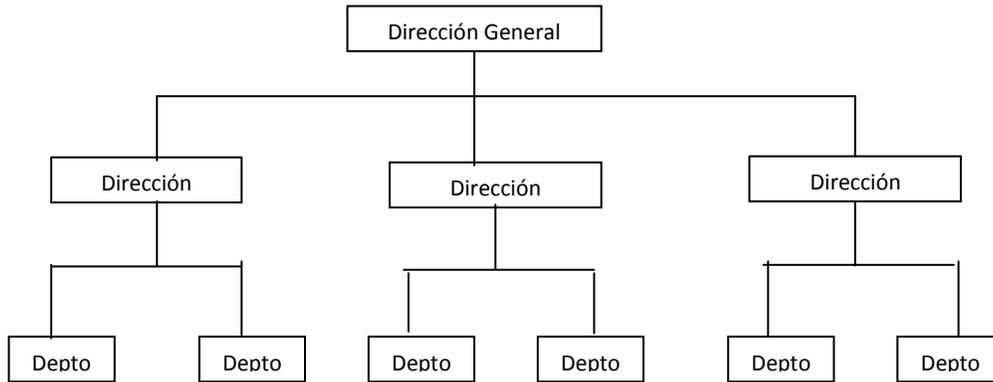
Según Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

POR SU NATURALEZA:

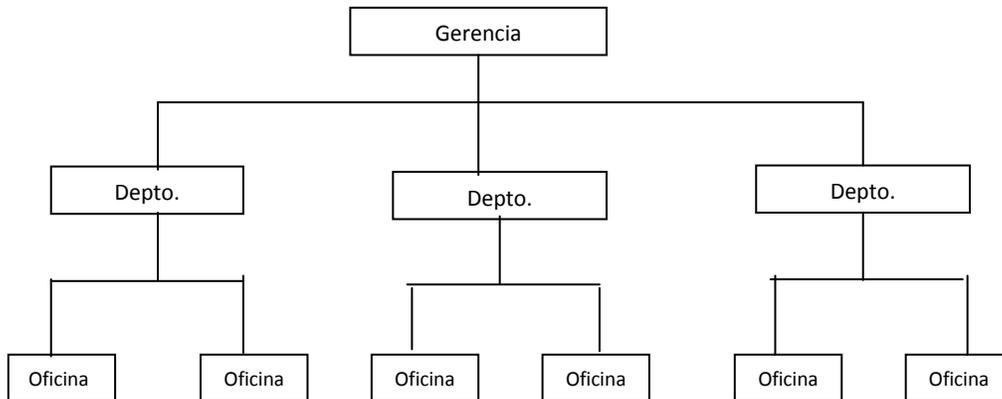
- **Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

POR SU ÁMBITO:

- **Generales:** Que contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

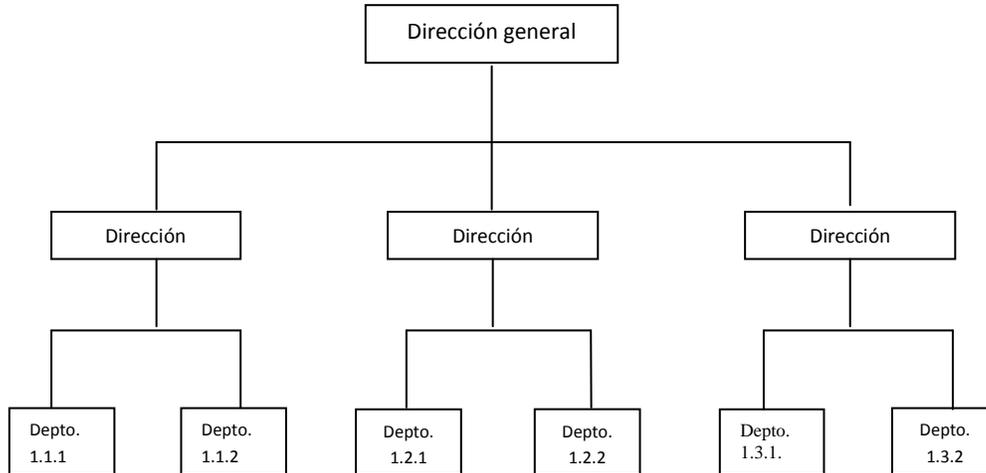


- **Específicos.-** Los que muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

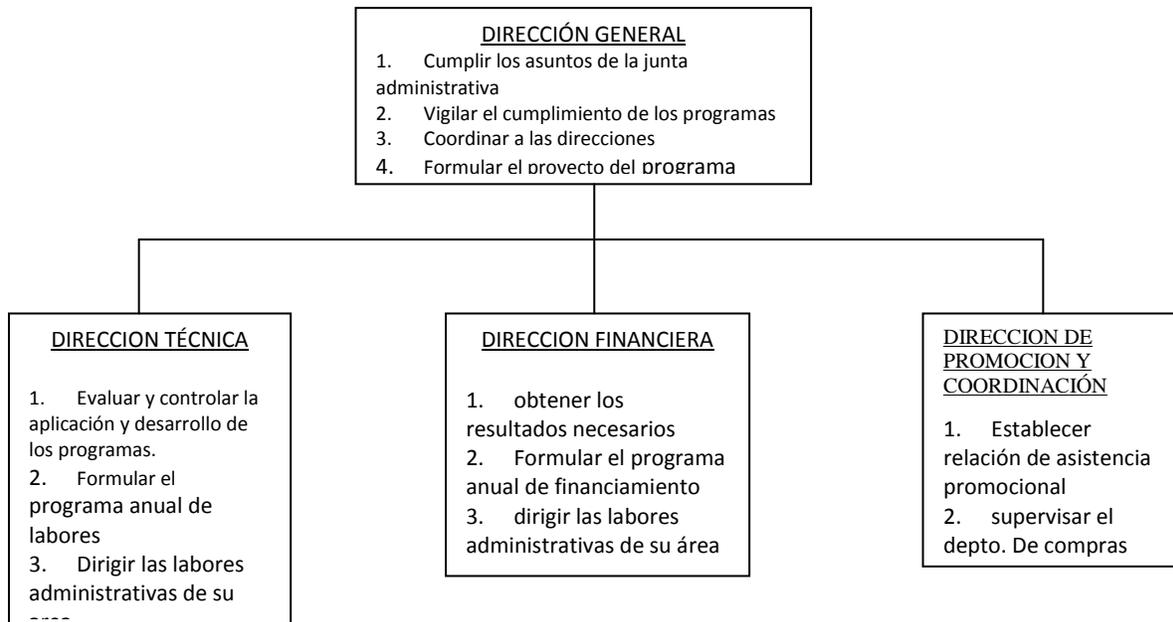


POR SU CONTENIDO

- **Integrales.**- Que es la representación grafica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus delegaciones de jerarquía o dependencia.



- **Funcionales.**- Que incluyen en el diagrama de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el grafico.

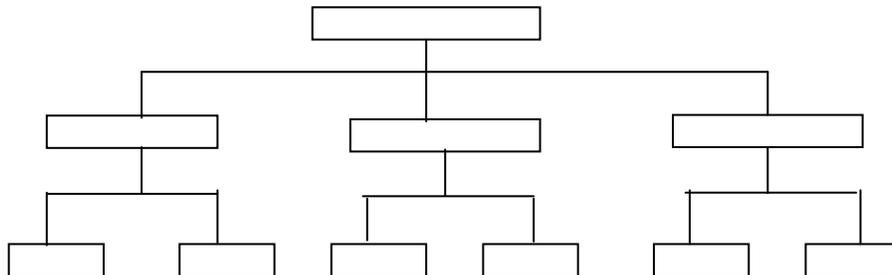


- **De puestos, plazas y unidades.-** Los que indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

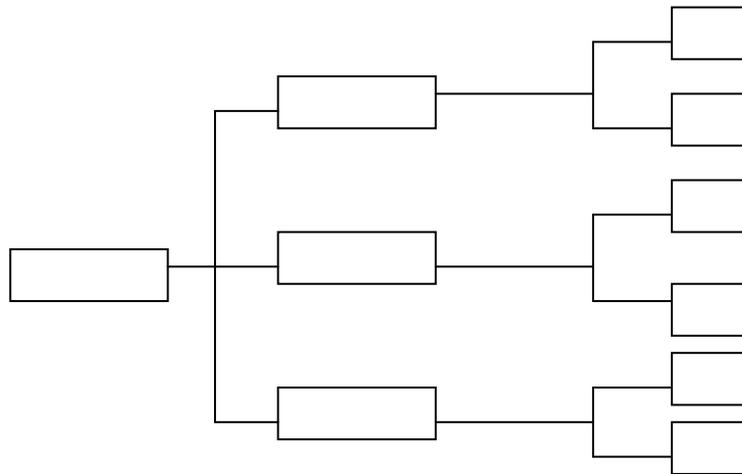


POR SU PRESENTACIÓN:

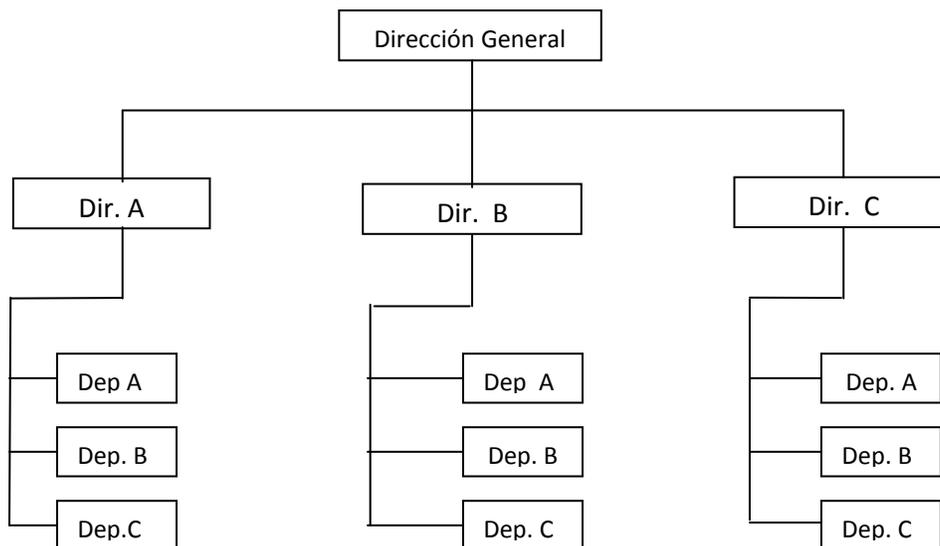
- **Verticales.-** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uno mas generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.



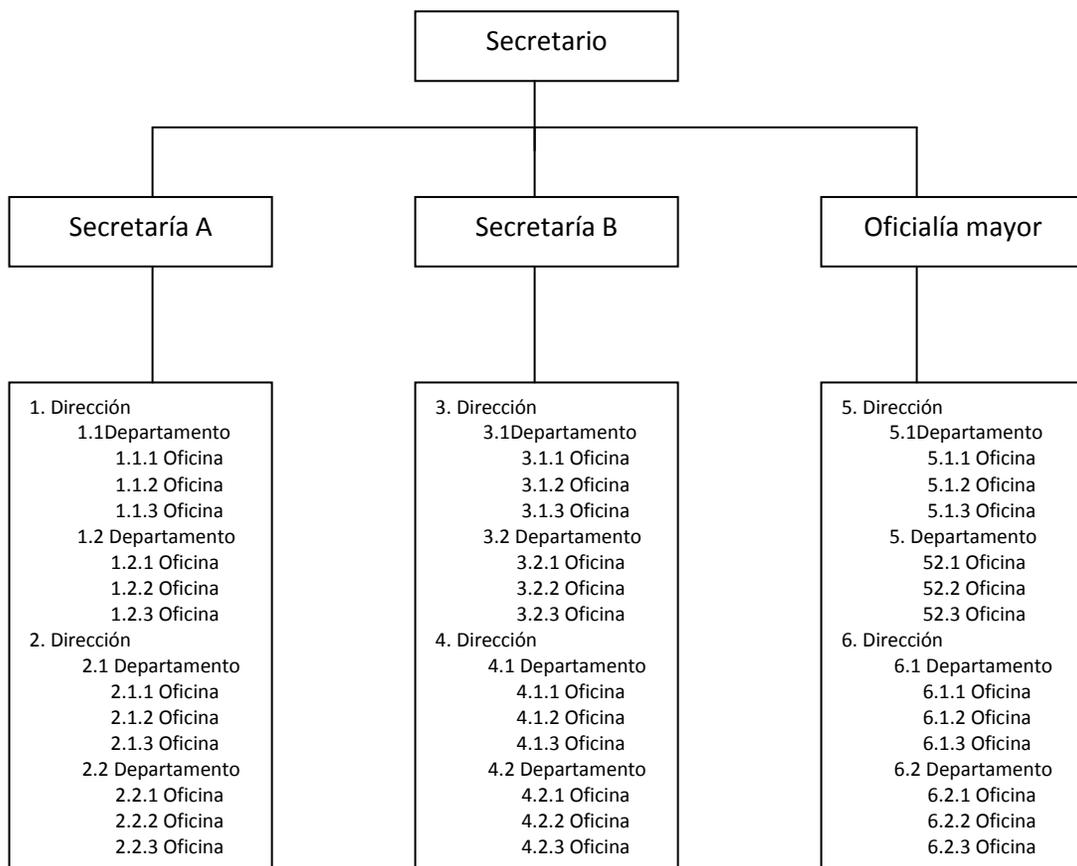
- **Horizontales.-** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.



- **Mixtos.-** La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de las organizaciones con un gran número de unidades en la base.



- **De bloque.-** Parten del diseño vertical e integran un numero mayor de unidades en espacios mas reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el grafico.



En cuanto a los elementos de su diseño, las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman, estas pueden ser de nivel directivo, medio o superior, operativo (sustantivos o adjuntivos), de asesoría y desconcentrados. Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama, además en función de la facilidad para su lectura recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades. Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes, y la ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:

- **En diferente nivel jerárquico.**-La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existen en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector público: por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel	secretario
Segundo nivel	subsecretario
Tercer nivel	oficial mayor
Cuarto nivel	dirección general
Quinto nivel	dirección del área
Séptimo nivel	departamento
Octavo nivel	oficina
Noveno nivel	sección
Décimo nivel	mesa

En la administración paraestatal:

Primer nivel	asamblea general
Segundo nivel	consejo de administración
Tercer nivel	dirección general o su equivalente
Cuarto nivel	dirección divisional o su equivalente o gerencia
Quinto nivel	dirección del área, subdirección o subgerencia
Séptimo nivel	departamento
Octavo nivel	oficina
Noveno nivel	sección
Décimo nivel	mesa

Sector privado:

Primer nivel	asamblea de accionistas
Segundo nivel	consejo de administración
Tercer nivel	dirección general
Cuarto nivel	subdirección o gerencia general
Quinto nivel	dirección o gerencia divisional
Sexto nivel	departamento
Séptimo nivel	oficina o área operativa.

- **En el mismo nivel jerárquico.** Numeración empleada en la estructura orgánica. Se deben presentar primero las unidades sustantivas, y a continuación las adjetivas o de apoyo. Normalmente las unidades sustantivas son a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que las unidades adjetivas o de apoyo, las funciones de orden administrativo y/o de carácter técnico para soportar a las sustantivas.
- **Participación o secuencia de actividades.** Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme al procedimiento general del trabajo de la organización o en la relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas
- **Según la cobertura de funciones.** Cuando para el acomodado en el grafico se considera, adicionalmente a los criterios, la pasible sustitución de órganos o funciones.

2.6. RECURSOS HUMANOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos (Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros) que, conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Se denomina a los recursos humanos como al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización.

Por lo tanto se puede decir que el recurso humano es trascendental para la existencia de cualquier grupo social, pues de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. **Directivos.** Los cuáles fijan los objetivos, estrategias, políticas, filosofía, etc.
2. **Ejecutivos.** Los que se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
3. **Técnicos.** Los que efectúan nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
4. **Supervisores.** Que se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
5. **Oficinistas.** Los que llevan las actividades de oficina.
6. **Obreros.** Los que aportan su fuerza física.

No cabe duda que el recurso más importante es el humano ya que las personas poseen características tales como: creatividad, inteligencia, imaginación, ideas, sentimientos, experiencias, habilidades, así como capacidad de desarrollo que las diferencian de los demás recursos, y que hacen establecer la diferencia en el funcionamiento de la organización, además de que de ellas dependa el logro de los objetivos.

Aunque las personas son fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante, que es la creación de ventajas competitivas, y para esto la empresa debe poner énfasis si el personal es capaz de satisfacer los siguientes criterios:

1. **Los recursos deben ser valiosos:** Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa.
2. **Los recursos deben ser únicos:** Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. **Los recursos deben ser difíciles de imitar:** Las personas son una fuente de ventaja competitiva, cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. **Los recursos deben estar organizados:** Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Precisamente la administración de recursos humanos es la función que se ocupa de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características logren ventaja competitiva y vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de:

1. Planeación
2. Reclutamiento
3. Descripción de puestos

4. Selección
5. Capacitación y desarrollo
6. Evaluación del desempeño
7. Compensaciones y prestaciones

Planeación

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Otros de los propósitos de la planeación de los recursos humanos son, anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra, proporcionar mayores oportunidades de empleo, así como organizar programas de capacitación de los empleados. Por otro lado la falta de planeación o una planeación inadecuada puede incurrir en varios costos intangibles como provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas, que se despida a empleados en cuanto se contrate a personal para puestos similares en otro, sin haber tomado en cuenta que los empleados que fueron despedidos pudieran haber ocupado ese puesto, también la falta de planeación puede dificultar a los empleados a planear con eficacia su desarrollo profesional o personal, ocasionando que busquen otro empleo donde tengan mejores oportunidades de desarrollo.

La planeación de recursos humanos debe esforzarse por lograr el equilibrio adecuado que se da a los factores de demanda y oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial y los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y forma de hallar candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Reclutamiento

El reclutamiento se refiere a encontrar empleados capaces de desempeñar el trabajo en una organización, pero antes de reclutarlos se necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Descripción de Puestos

La descripción de puestos es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

Selección

Además de las especificaciones del puesto, se necesitan las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

Capacitación y desarrollo

Los conocimientos, habilidades y capacidades demostrados por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos de la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación. Asimismo el desarrollo profesional como parte de la función de

capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo.

Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza, y dicha evaluación podría revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo valiosos.

Compensaciones y prestaciones

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Así la dirección de Recursos Humanos juega un papel fundamental, ya que:

- Es el área encargada de sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados. Dicha información resulta de vital importancia para atraer y mantener a los recursos humanos con competencias superiores a las de los competidores y de esa forma mantener la ventaja competitiva.
- Contribuye al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y disminuir las amenazas, y para ello mediante el proceso de selección buscará personas con características que se ajusten a las necesidades de la estrategia.
- Contribuye al mantenimiento de dichos recursos con capacidades valiosas, mediante el desarrollo de los adecuados sistemas de motivación.

2.7. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El autor Romel Gómez Samaniego, en su libro, *Administración de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas* hace una comparación de los conceptos de capacitación, adiestramiento y entrenamiento de la siguiente manera:

La capacitación entendida como “la acción o conjunto de acciones, tendientes a proporcionar aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo”. Se considera como la parte teórica.

El adiestramiento que es la “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas del individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo”. En contra parte con la capacitación, se considera la parte práctica.

Finalmente el entrenamiento definido por Fernando Arias Galicia como “la preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, se puede considerar como la suma de capacitación y entrenamiento.

Como es más usado el término de capacitación en las instituciones, se tomara la definición para usarla como sinónimo de las otras dos.

Hoy en día la capacitación se ha vuelto indispensable, ya que es el eje principal para que el personal desarrolle sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que las organizaciones tengan un mayor crecimiento, mejores rendimientos, y al mismo tiempo se cuente con un personal con mejores conocimientos, habilidades, experiencias y con motivaciones para realizar un mejor trabajo.

Para que los empleados de reciente ingreso tengan un buen comienzo, por lo general se ofrecen programas de inducción formal, que es el proceso para familiarizar a los nuevos empleados con la empresa, sus puestos y unidades de trabajo. Con la inducción se logra una menor rotación, aumento en la productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de capacitación así como facilitar el aprendizaje.

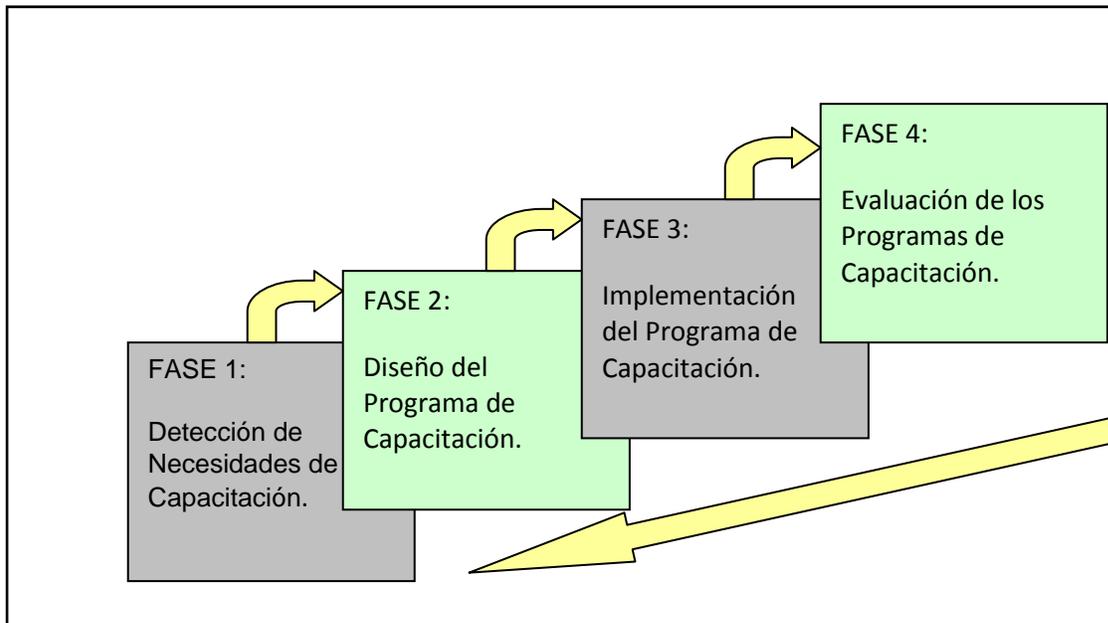
La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización o institución educativas.

Cabe destacar que para llegar a obtener una calidad en instituciones educativas es necesario poner importancia en los puntos de la capacitación, pero no como un proceso que se lleve a cabo una sola vez solo por cumplir un requisito, si no como un proceso que hay que cuidar cada día, para llegar a la calidad total. Es decir la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en educación.

2.7.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de la actualización y mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios, además de que ayuda a que los trabajadores se encuentren preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la organización, como los empleados.

En su libro Administración de Recursos Humanos, George Bohlander nos comenta que la inversión en capacitación y desarrollo tiene un impacto máximo en el desarrollo individual y organizacional, por lo que es preciso utilizar un modelo sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: 1) Evaluación de necesidades, 2) Diseño del programa, 3) Instrumentación, 4) Evaluación:



Fuente: Administración de Recursos Humanos, George Bohlander

2.7.1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

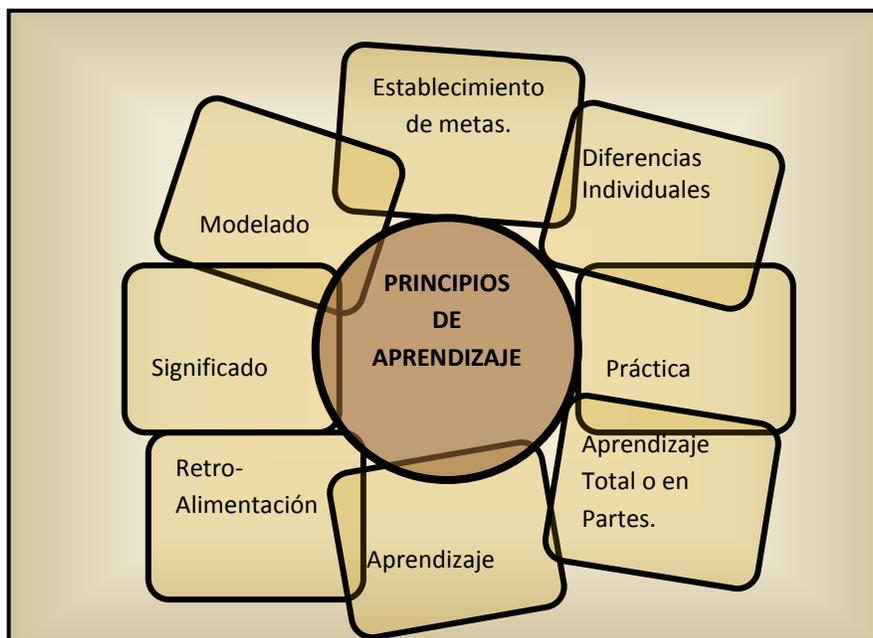
Para asegurar que la capacitación sea oportuna se debe iniciar evaluando las necesidades y para ello se requiere que se analice a la organización, es decir observar el medio ambiente, las estrategias y sus recursos para posteriormente definir las áreas en las que debe enfatizarse la capacitación. Una de las formas para identificar las necesidades de capacitación es como lo muestra la siguiente tabla, las cuales se muestran en el manual de capacitación de La Secretaría del Trabajo:

TIPO DE NECESIDADES	CARACTERISTICAS
Manifiestas	Causas y efectos obvios; cambio de procesos, maquinaria incorporada a la organización.
Encubiertas	Carencias de conocimientos, habilidades y actitudes.
Por ascenso	Demandas específicas de acción rápida.
Por ocupación Actual	Carencias relacionadas con el desempeño actual.
A futuro	Requerimientos claramente identificados; innovaciones tecnológicas, cambio de procedimientos, etc.

Fuente: Tesis de maestría "Propuesta del manual de procedimientos en la coordinación de capacitación y educación continua de la FCCA de la UMSNH" Daniela López Guzmán.

2.7.1.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el programa de capacitación necesario para aumentar el aprendizaje, George Bohlander nos dice que para que un programa de capacitación tenga éxito, los objetivos que se desean alcanzar se relacionen con las necesidades individuales de los participantes, que se desarrolle un puente entre la fuerza laboral y la organización, que se incorporen los principios de aprendizaje (ver tabla siguiente) y que se cuente con un buen instructor con habilidades pedagógicas.



Fuente: Tesis de maestría "Propuesta del manual de procedimientos en la coordinación de capacitación y educación continua de la FCCA de la UMSNH" Daniela López Guzmán.

- a) **Establecimiento de Metas de capacitación:** así como darse a conocer, para que aumente el interés, comprensión y el esfuerzo para capacitarse.
- b) **Significado de la presentación:** Un principio pedagógico señala que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible, que la explicación sea sencilla.
- c) **Modelado:** Como dice un refrán una imagen vale más que mil palabras, esto es tomar un modelo para la explicación, resaltando solo los rasgos sobresalientes que se pretenden dar a conocer.
- d) **Diferencias Individuales:** Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender. En medida de lo posible los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de una persona.
- e) **Práctica y repetición:** Poner en práctica la capacitación, esto normalmente se hace en las empresas manufactureras de repetición de actividades las cuales deben de ser supervisadas por el jefe de área.
- f) **Aprendizaje total o en partes:** La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. Así determinar la manera más eficaz de completar cada sesión ofrece una base para dar instrucciones específicas.
- g) **Aprendizaje distribuido o en masa:** Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión.
- h) **Retroalimentación y refuerzo:** La retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal y ayuda a las personas a acercarse a los objetivos de la capacitación.

2.7.1.3. IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este paso tiene como propósito principal, realizar las acciones de capacitación, seleccionarlas, coordinarlas y dirigir las actividades para el cumplimiento de los objetivos planeados, esto es hacer efectivo en la práctica, lo programado en la capacitación para llegar a los resultados esperados, como son el mejorar el nivel de conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar habilidades en las personas.

Las actividades en esta etapa del proceso son:

- Dar a conocer con anticipación la programación de los eventos, al personal y los responsables de las áreas de trabajo.
- Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación; tales como la sustitución del instructor, cambios de aula, cambio de horario, etc.
- Verificar con anticipación las necesidades del instructor en cuanto a material didáctico, equipo etc.
- Asegurar la asistencia del personal.
- Estar al tanto de la logística dentro del evento.

Los métodos de capacitación según George Bohlander en su libro, son:

- Capacitación en el puesto, método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador.
- Capacitación de aprendices, sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.
- Capacitación combinada, programa de entrenamiento que combina la experiencia, practica del trabajo, con la educación formal en clase.
- Programas de internado, patrocinados conjuntamente con escuelas, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia y darse cuenta de cómo se desempeñan las empresas.
- Instrucción escolarizada, donde la información se presenta mediante conferencias, demostraciones, videocintas o instrucción computarizada.
- Métodos audiovisuales, que sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento.
- Capacitación por computadora, donde se pueden hacer ejercicios y prácticas, solucionar problemas, usar formatos y ciertas formas muy elaboradas de instrucción individualizada, con este método el instructor puede pasar más tiempo desarrollando cursos.
- Experiencia en el puesto, método para el desarrollo de ejecutivos, hace énfasis en que se pueden adquirir habilidades y conocimientos con solo escuchar, observar o leer, pero otras requieren práctica y experiencia.
- Seminarios y conferencias, útiles para reunir grupos de personas para comunicar ideas, políticas y procedimientos, se consideran buenos para hacer surgir puntos de debate o temas de discusión que no tienen una respuesta o solución preestablecida. Se utilizan generalmente cuando la meta que se desea es un cambio de actitud.
- Estudio de caso, en donde los gerentes aprenden a analizar y sintetizar los hechos y a mejorar las habilidades para tomar decisiones.

2.7.1.4. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Al final de la realización de las acciones de capacitación de acuerdo a los programas establecidos, se tiene que verificar los logros alcanzados, con base a lo planeado y se tiene que determinar el alcance del proceso capacitador, ver las variaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

George Bohlander nos muestra cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

Criterio Uno. Basarse en las reacciones que tengan los participantes, en cuanto al contenido y técnicas que consideraron más útiles, desempeño de los instructores, interacción de los participantes y la retroalimentación.

Criterio Dos. Lo más importante de la capacitación es que se vean los resultados esperados.

Criterio Tres. Que lo que se haya aprendido en el proceso de capacitación, se aplique.

Criterio Cuatro. Que la capacitación produzca los resultados proyectados, aumento de productividad, menos quejas de empleados, rentabilidad, reducción de costos y desperdicios.

La labor del instructor es el de vincular las necesidades identificadas en las personas, con la función directa a la actividad que desempeñen. La función del instructor se considera como un elemento dinámico del proceso capacitador; es decir, la labor del instructor se visualiza como el elemento articulador de las actividades que anteceden a cada una de las etapas de dicho proceso, y su misión se orienta a facilitar la capacitación, desarrollo y formación integral de las personas que laboran en las instituciones.

2.8. MODELOS ADMINISTRATIVOS

Básicamente cuando hablamos de modelos administrativos, nos referimos a modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.

Son sistemas que se representan a través de técnicas y procesos, que cada empresa implanta, y que buscan cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la misma.

Un modelo administrativo es muy flexible porque puede ser aplicado en cualquier empresa, claro, siempre y cuando se ajuste a sus políticas y ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

Para implementar un modelo administrativo se debe hacer un diagnóstico exhaustivo de toda la organización y determinar las partes en las que se están fallando o las partes menos favorables (como realizar un análisis DOFA, análisis financieros, evaluaciones a los procesos de producción, capacidad de innovación y/o estancamiento en el mercado, análisis del clima organizacional, etc.)

De esta manera se conocerá realmente que es lo que necesita la empresa y se puede hacer un enfoque adecuado del modelo a utilizar y las estrategias que se requerirán para que dicho modelo ayude a obtener los resultados esperados.

Características de un modelo administrativo

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

Desventajas de los modelos administrativos

- El modelo no representa con exactitud la situación real
- Si no se diagnostica previamente la empresa, podría perderse esfuerzo y dinero.
- Si no se hacen controles permanentes podrían cometerse errores posiblemente irremediables e inconvenientes para el proceso.
- En cuanto a los resultados nos permiten deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad, durante que tiempo los observamos, hay muchas cosas que hay que tener en cuenta.

2.9. CALIDAD

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente, pero básicamente hablamos de calidad cuando un producto o servicio satisface nuestras expectativas, o bien el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.

La evolución del concepto de calidad en el siglo XX ha sido muy dinámica. Se ha ido acomodando a la evolución de la industria como se muestra en el cuadro de abajo, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Calidad Total.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo ó esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer las cosas no importando que sean de calidad. (se identifica producción con calidad)	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo=calidad)	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costos mediante la calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno Ser altamente competitivo Mejora continua

Fuente: Apuntes de la materia "Calidad Total" 9° semestre, Prof. L.A.E. Leonides Luviano Frutis

Dicha evolución se ha desarrollado principalmente en los países más avanzados y emprendedores como Estados Unidos y Japón, siendo en este último donde se inició la implantación en las empresas de la Calidad Total, su cultura y sus técnicas y herramientas. Dichos países han tenido diferentes corrientes y autores que han ido aportando soluciones y nuevas ideas, que han enriquecido los principios de calidad en su aplicación a los diferentes ámbitos de la empresa y las situaciones cambiantes del mercado. Entre estos autores destacan: Crosby, Deming, Juran e Ishikawa.

2.9.1. PHILIP CROSBY

Philip Crosby es uno de los pensadores sobre calidad más destacados de los Estados Unidos, nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926. Su carrera comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos.

Para Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: “Administrar por Calidad”. Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

Crosby dice que para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo.

Crosby señala que “hacer las cosas bien la primera vez” no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra para el productor y el cliente.

Así algunos de los principios que establece Crosby, son:

- La calidad, es cumplir los requisitos.
- El sistema de la calidad es la prevención, y no la corrección.
- El estándar de la realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Philip Crosby tiene muy bien definidos los pasos que deben seguirse para que en una organización se implante el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad:

- 1.- Compromiso de la dirección.
- 2.- Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- 3.- Medición de la calidad.
- 4.- Evaluación del costo de la calidad.
- 5.- Crear una conciencia sobre la calidad.
- 6.- Acción correctiva.
- 7.- Planeación del día de cero defectos.
- 8.- Educación y capacitación al personal.
- 9.- Fijación de metas.
- 10.- Eliminación de las causas de error.
- 11.- Día cero defectos
- 12.- Reconocimiento.
- 13.- Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad.
- 14.- Repetición de todo el proceso.

Un programa de mejoramiento de la calidad, según Crosby, se lleva entre un año y dieciocho meses. La rotación del personal y cambios internos pueden robar parte del esfuerzo inicial, o bien, pueden crearse vicios en sus funcionamientos, por lo cual es necesario formar un nuevo comité e iniciar nuevamente todo el ciclo.

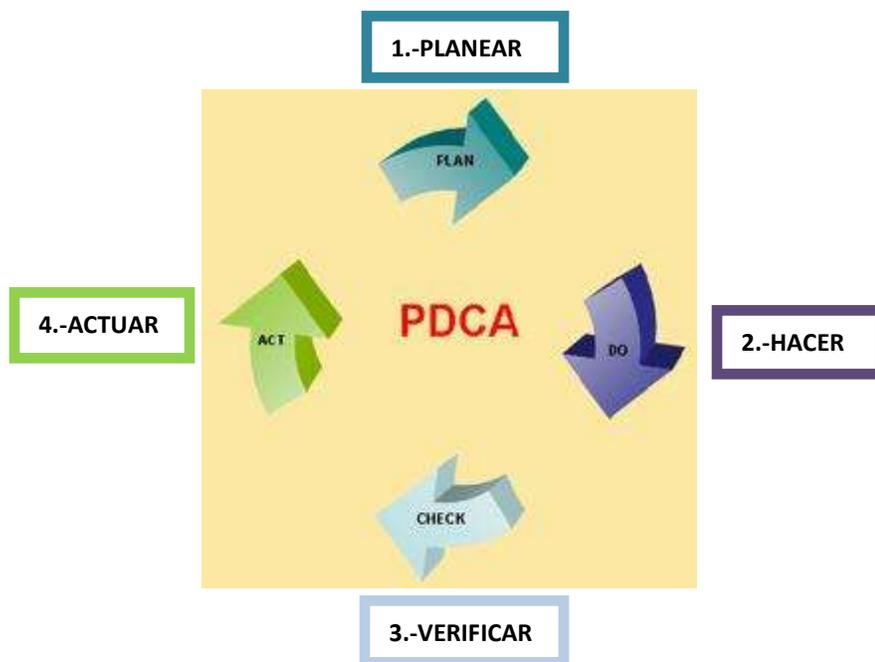
2.9.2. WILLIAM EDWARDS DEMING

William Edwards Deming, nació en Sioux City, Iowa el 14 de octubre de 1900 y murió el 20 de diciembre de 1993, fue uno de los difusores estadounidenses del concepto de calidad total.

Los japoneses llaman a Deming "El padre de la tercera revolución industrial". Ya que con sus conferencias les demostró que cuando la calidad se persigue sin descanso, se optimizan los recursos, se bajan los costos y se conquista el mercado yendo en contra de las teorías económicas clásicas según las cuales las políticas económicas adoptadas por Japón eran un error.

El ciclo PDCA como se muestra en la figura siguiente, es una estrategia para lograr la calidad continua en 4 pasos, y se denomina "ciclo Deming" ó "espiral de mejora continua" en su honor, aunque por justicia se debería llamar "ciclo Shewhart", por ser este quien lo inventó.

Posteriormente los americanos al ver el empuje de la industria japonesa recuperan estos conceptos que les habían pasado desapercibidos en la figura del propio Deming.



Fuente: Deming

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia de Deming:

Los 14 pasos de Deming para asegurar la posición competitiva:

1. Mejorar y cambiar, con el objetivo de ser competitivo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo, no hasta el final del proceso.
4. Terminar con la práctica de comprar a los precios más bajos. En lugar de eso, mejor minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar y tener un solo proveedor, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad.
6. Establecer liderazgo para los directivos, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones, esto para que sean buenos guías.
7. Establecer entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y cambio de actitudes, dentro del trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. La principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
10. Eliminar cuotas numéricas de producción.
11. Borrar las barreras entre los departamentos, construyendo un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación para fomentar el auto-mejoramiento y la calidad de vida.
14. Poner a todos a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.
- 15.

Las 7 enfermedades mortales de la Gerencia según Deming:

1. Falta de constancia en los propósitos
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados
4. Movilidad de los ejecutivos
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantías

En conclusión, para Deming cuando se mejora la calidad se logra que:

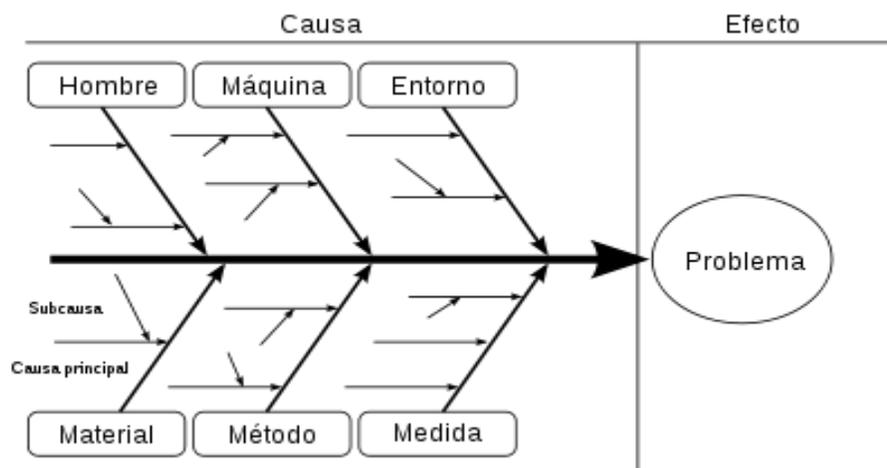
- Los costos disminuyan debido a menos reprocesos.
- Menor número de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Mejor utilización de las maquinas, del tiempo y de los materiales.

2.9.3. KAORU ISHIKAWA

Por otro lado Kaoru Ishikawa, nació en Japón en 1915 y murió en 1989 fue un teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad.

Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japoneses y occidentales. Su hipótesis principal fue que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron claves en el éxito japonés en calidad.

En 1943 desarrollo el primer diagrama denominado "Causa-Efecto" como lo muestra la figura 2, también llamado "Diagrama de espina de pescado" por su forma, y se utiliza como una herramienta para encontrar, seleccionar y documentar las causas de los problemas, para preverlos y no cometerlos.



Fuente: Ishikawa

De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Los principios de Calidad según Ishikawa:

8. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
9. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
10. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
11. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
12. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
13. No confundir las estrategias con los objetivos, ya que un objetivo es un propósito o una meta y una estrategia es un conjunto de acciones orientadas a equilibrar las fuerzas y debilidades internas ante las amenazas y oportunidades del entorno.

14. Poner la calidad en primer término y dirigir las utilidades a largo plazo.
15. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
16. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
17. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
18. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

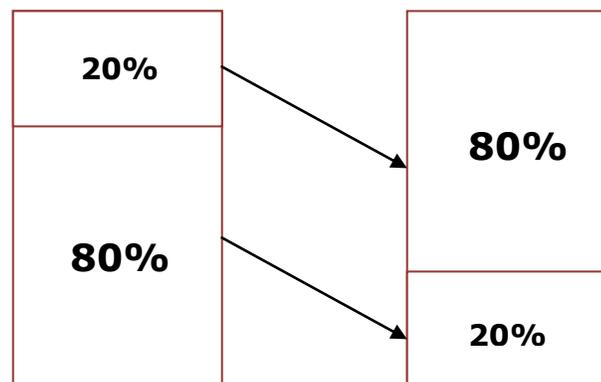
2.9.4. JOSEPH JURAN

Joseph Juran a sido uno de los más renombrados autores quien tratara sobre el Control de la Calidad, nació en Rumanía el 24 de Diciembre de 1904, y su idea se estructuró en el Mejoramiento de la Calidad y la Planificación de la Calidad, lo que lo hizo convertirse en uno de los grandes arquitectos del desarrollo empresarial moderno.

Uno de los temas que más desarrolló fue el del “Control de la Calidad” el que se entiende “como un proceso que debe seguir toda empresa para asegurarse que sus productos o servicios mantengan un nivel de Calidad, el cual es definido por la propia empresa, de acuerdo a las características de lo que genera, de las características de sus clientes y de los objetivos de eficiencia que se hayan planteado y que deban alcanzar con regularidad”.

Entre sus estudios destacó la mala distribución de la riqueza, para él el 20% de la población poseía el 80% de la riqueza y el 80% restante poseía el 20% de la riqueza y en 1937 fue quien conceptualizó el llamado Principio de Pareto, llamado “80-20”, el cuál se usa:

- Para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso, para poder llegar a la mejora.
- Para evaluar el “antes” y el “después”.
- Cuando se requiere mejorar a calidad en productos y servicios
- Para identificar oportunidades para mejorar.
- Para evaluar los cambios efectuados en un proceso
- Para buscar causas principales a los problemas y darles solución.



Fuente: Juran

Para el año 2003 la Asociación Americana de la Calidad propuso que el Principio de Pareto fuera rebautizado como el "Principio de Juran".

Cada uno de estos autores, con su visión particular, enfatizan un aspecto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto, hasta llegar a la expresión Calidad Total, en la cuál como vimos anteriormente el término Calidad significa que el Producto o Servicio debe estar al nivel de satisfacción del cliente; y el término Total que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización.

Existen muchas definiciones sobre la Calidad Total, pero la que engloba los principales conceptos que la caracterizan es que: **es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.**

Analizando la definición anterior, se observa que el concepto de calidad total está integrado por los siguientes conceptos: Satisfacción, que es complacer o realizar completamente un deseo, es más que cumplir algo; necesidades, que es un estado de carencia percibido y para poderlas satisfacer es necesario conocerlas bien (escuchar) y traducirlas al lenguaje técnico de la empresa; y expectativa, que es lo que se espera en el futuro.

La Calidad se considera total porque:

- Comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización.
- Involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización.
- La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera.

2.9.5. LOS PRINCIPIOS PARA QUE SE LOGRE LA CALIDAD TOTAL

1. **La calidad es la clave para lograr competitividad.** Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
2. **La Calidad la determina el Cliente.** Es necesario identificar las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.
3. **El proceso de producción esta en toda la organización.** Los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso, los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.
4. **La Calidad de los productos y servicios es resultado de la Calidad de los procesos,** si nuestros procesos son defectuosos eso se verá reflejado en el producto final.
5. **El Proveedor es parte de nuestro proceso,** en el proveedor se inicia la calidad, él es parte de nuestro proceso, debe ser considerado como parte de la organización.

6. **Son indispensables las cadenas Proveedor-Clientes Internos.** Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos. Creándose cadenas de proveedor- cliente dentro de la organización. Son proveedores internos a los que hay que mantener informados de como queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.
7. **La Calidad es lograda por las personas y para las personas.** Esto exige, entre otras cosas, un constante programa de capacitación y entrenamiento.
8. **Establecer la mentalidad de cero defectos.** Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor. Bajo el concepto de CERO DEFECTOS desaparecerán los límites de tolerancia, pues estos consagran el error.
9. **La ventaja competitiva está en la reducción de errores** y en el mejoramiento continuo.
10. **Mejorar los procesos reduce costos y con "Menores Costos" se puede:**
 - Bajar precios a los clientes.
 - Mejorar utilidades de la empresa.
 - Mejorar el acabado del producto.
 - O todas las anteriores a la vez.
11. Es imprescindible la participación de todos (**conciencia colectiva**). Reducir errores solo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
12. **Liderazgo.** Es ante todo una responsabilidad gerencial. Los mandos directivos deben ser líderes. Capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.
13. Se requiere de una **nueva cultura**. En el concepto de Calidad Total "todos piensan y todos hacen".

Para implantar la Calidad Total no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad.

En conclusión La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y por último superarlas.

2.10. CALIDAD EDUCATIVA

El concepto de calidad en la educación, particularmente en nuestro país ha sido objeto de grandes controversias, desde las que consideran imposible medirla o definirla hasta aquellas que la consideran un prestigio quizás por el nombre de la institución, por su infraestructura o por el nivel académico de los maestros; pero ese no es el caso ya que en la actualidad podemos ver algunas escuelas que prácticamente parecen palacios de cristal y que sin embargo el nivel educativo no es de calidad como su infraestructura.

Para llegar a obtener calidad en instituciones educativas es necesario poner importancia en los puntos de la capacitación, pero no como un proceso que se lleve a cabo una sola vez solo por cumplir un requisito, si no como un proceso que hay que cuidar cada día, para llegar a la calidad total. Es decir la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en educación.

Existen algunas instituciones que utilizan la excelencia como sinónimo de calidad, así como otros argumentos que indican que la verdadera calidad se muestra en el alumno como egresado y no tanto en el medio en que se desenvuelve académicamente.

Según los CIEES, (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior), para saber si una institución educativa es de calidad se realizan evaluaciones donde uno de los puntos fuertes es la transformación del alumno y del docente tanto intelectual como personalmente, un segundo punto es que la institución haga el mejor uso de todos sus recursos y por último que exista una buena relación entre toda la gente que de alguna manera u otra se relaciona en ese contexto, tratando de que esa relación se mantenga ya que hay que tomar en cuenta que en una institución no siempre son los mismos alumnos, los mismos maestros y quizás la misma infraestructura.

En México algunas instituciones se auto evalúan o bien a través de los CIEES (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior), cabe destacar que esto se hace porque cada vez la sociedad se hace mas exigente y así como se van inventando o innovando productos o servicios también se debe de ver reflejado esa innovación en los planes y programas educativos, es decir; hay que estar a la vanguardia ya que esto también se ve reflejado en el desarrollo del país.

Anteriormente en nuestro país se le daba más importancia a la cobertura que a la eficiencia de los servicios educativos, es decir se atendía como fuera. Poco después por la década de los 70's la SEP intenta mejorar la calidad educativa a través de la modernización de los libros de texto y crea además la Licenciatura en Pedagogía pero no funcionó ya que se aumentó la certificación profesional pero no la superación académica del maestro.

Sin embargo hay que destacar que existen otros factores que sin duda alguna afectan al desempeño de los alumnos como la alimentación, la higiene y uno muy importante el ambiente familiar, sin esto no tiene caso participar con países en donde la educación es una de las prioridades principales pues de acuerdo a los datos del Programa Internacional para el Seguimiento de los Conocimientos de los Alumnos (PISA), México obtuvo penúltimo lugar en

Ciencia, Matemáticas y Comprensión de Lectura, es decir, necesitamos un cambio en calidad educativa que sea trascendente, que se vea reflejado, que se convierta realmente en parte de nuestra cultura y que se viva en la vida diaria de nuestro país; para que esto pueda suceder primero tenemos que cambiar nosotros mismos ya que como profesionales la educación dependerá siempre de las exigencias y modificaciones que hagamos nosotros como ciudadanos.

2.10.1. EVALUACIÓN ORIENTADA A LA CALIDAD EDUCATIVA

La situación de la educación superior cambió mucho a finales del siglo XX con el rápido crecimiento de la matrícula y la aparición de nuevas tecnologías. Esos fenómenos acarrearón la creación de nuevas universidades públicas y privadas, nuevos tipos de instituciones, nuevos programas y carreras. En ese contexto, en muchos países, varios componentes de la sociedad sintieron la necesidad de cerciorarse de la calidad de la enseñanza superior y de la actualización de los programas y carreras. Así, bajo el impulso, de las universidades mismas, de colegios profesionales, de los gobiernos y de estudiantes, surgió la inquietud de desarrollar mecanismos nacionales de evaluación y acreditación de los programas o instituciones.

La aprobación del tratado de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, y los otros establecidos con gran número de países del mundo, tiene fuertes repercusiones en muchas áreas de la economía y la sociedad de los países involucrados, y por lo tanto en el ámbito de la educación superior, por lo que conduce a las instituciones a consolidar sus relaciones de cooperación y a explorar nuevas formas de intercambio internacional para formar a sus estudiantes con bases de homologación en el contexto internacional.

Actualmente, México mantiene una política de modernización educativa, orientada a elevar la eficiencia y calidad del sistema educativo y, por consiguiente, de las instituciones que lo componen, y para eso se han planteado a la evaluación y acreditación. En el ámbito internacional, el país tiene que dar respuesta a la necesidad de información y regulación de la calidad de los recursos humanos, que son demandas de los procesos de globalización e integración económica actuales.

A escala mundial, la evaluación y la acreditación son procesos reconocidos como medios idóneos para el mejoramiento de los sistemas de educación superior. Además, en el caso de México, al igual que en muchos otros países latinoamericanos, los planteamientos en esta materia se han venido haciendo con el interés creciente de que éstos puedan responder a sus propias circunstancias históricas, sociales y educativas. La preocupación por aumentar la calidad se mantendrá en los próximos años, dada la importancia que la educación superior tiene en el desarrollo económico y socio-cultural de las naciones.

La evaluación se considera un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante y que como resultado proporciona juicios de valor, que sustentan la consecuente toma de decisiones.

La acreditación es un medio de reconocimiento público además de que asegura la calidad de la educación superior, constituyendo la garantía de que dicho programa cumple con un determinado conjunto de estándares de calidad. Tiene como objetivo repercutir favorablemente en la mejora del ejercicio profesional, mediante el aumento de la calidad académica de las instituciones de educación superior, así como sus planes y programas.

La acreditación, evaluación y calidad están relacionadas entre sí, y resulta muy difícil considerarlas separadamente. Se acredita conforme a un proceso de evaluación y de seguimiento, con el fin de disponer de información fidedigna y objetiva sobre la calidad relativa de instituciones y programas universitarios, sea que estén en su fase de reconocimiento inicial o en pleno desarrollo de su proyecto institucional.

La evaluación precede a la acreditación, en la medida en que la primera aporta los elementos de juicio sobre las características y cualidades de los sujetos e instituciones, de tal modo que sea posible determinar el grado de calidad con el que se cumplen funciones y tareas educativas.

2.10.2. RESEÑA HISTORICA DE LA ACREDITACIÓN

La acreditación tiene su antecedente inmediato en los procesos de evaluación que adquirieron importancia creciente en el mundo a partir de la década de los años ochenta. Ello se ha manifestado en las políticas y programas que han emprendido los gobiernos de todo el orbe, apoyados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras.

Las primeras acciones en materia de evaluación de la educación superior en México fueron producto de los programas de gobierno y de diversas iniciativas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

La evaluación se institucionalizó con el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 del Gobierno Federal. En este programa se estableció, como una de las líneas prioritarias de acción, la evaluación permanente, interna y externa de las instituciones para impulsar la mejora de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrecían, y como meta la creación de una instancia que concibiera y articulara un proceso nacional de evaluación de la educación superior.

Para lograr este objetivo, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) creó en 1989 la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), la cual diseñó la estrategia nacional para la creación y operación del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior, sustentado en tres líneas de acción: la evaluación institucional (autoevaluación), la evaluación del Sistema y los subsistemas de educación superior y la evaluación interinstitucional de programas académicos y funciones de las instituciones, mediante el mecanismo de evaluación de pares calificados de la comunidad académica. Para promover la evaluación externa, la CONPES creó en 1991 los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), como organismos de carácter no gubernamental. Las principales funciones asignadas a los CIEES fueron la evaluación diagnóstica de programas académicos y funciones institucionales y la acreditación de programas y unidades académicas.

A finales del año 2000, con la creación del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES), se inició la construcción de un sistema para la acreditación de los programas educativos que las instituciones ofrecen. Este Consejo es una instancia capacitada y reconocida por la SEP para conferir reconocimiento formal por un lapso de cinco años, renovable por periodos iguales a favor de organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de técnico superior universitario, profesional asociado, y licenciaturas que se ofrezcan tanto en las instituciones públicas como particulares, previa valoración de su capacidad organizativa, técnica, operativa, de la gestión de sus procedimientos, de su imparcialidad y de sus marcos de evaluación para la acreditación de los programas académicos.

El proceso de acreditación se basa en los Lineamientos y Marco General para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos del Nivel Superior establecidos por el COPAES.

En este marco general se establecen, en particular, los ámbitos que todo organismo deberá considerar en los procesos de acreditación: personal académico, currículum, métodos e instrumentos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, servicios institucionales para el aprendizaje de los estudiantes, alumnos, infraestructura y equipamiento de apoyo al desarrollo del programa, líneas y actividades de investigación, en su caso, para la impartición del programa, vinculación, normativa institucional que regule la operación del programa, conducción académico-administrativa, proceso de planeación y evaluación, gestión administrativa, y financiamiento, así como criterios, indicadores y estándares de evaluación asociados a cada uno de ellos.

Es importante hacer notar que los programas educativos de educación superior en nuestro país, de hecho, están sometidos a dos tipos de evaluación: la evaluación diagnóstica y la evaluación con fines de acreditación: la primera es una evaluación compleja, integral, analítica y explicativa, que tiene como propósito formular recomendaciones para el mejoramiento de la calidad realizada por los CIEES, en tanto la segunda compara determinados indicadores del estado de un programa con parámetros específicos, por tanto, esta evaluación resulta más ágil y sencilla, y sería competencia de otros organismos acreditadores reconocidos por la COPAES.

En México existen diversas asociaciones y organismos que con el objeto de apoyar los procesos del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior surgen y se organizan para dar cumplimiento a los objetivos por los que fueron creados. Con la experiencia acumulada y con la creación del COPAES, se inició en el 2001 la construcción de un sistema para la acreditación de los programas educativos que las instituciones ofrecían. La función de dicho organismo es regular los procesos de acreditación y dar certeza de la capacidad académica, técnica y operativa de los organismos acreditadores.

El COPAES es la instancia capacitada y reconocida por el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para conferir reconocimiento formal a favor de organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que ofrezcan instituciones públicas y particulares, previa valoración de su capacidad organizativa, técnica y operativa, de sus marcos de evaluación para la acreditación de programas académicos, de la administración de sus procedimientos y de la imparcialidad del mismo.

El reconocimiento que el COPAES otorga, permite la regulación de los organismos acreditadores y los procesos de acreditación en las diversas áreas del conocimiento, con el objeto de evitar posibles conflictos de intereses y de informar a la sociedad sobre la calidad de un programa de estudios de nivel superior, particularmente a los posibles alumnos, padres de familia y a los empleadores.

El organismo acreditador reconocido por el COPAES en las disciplinas de la Contaduría y Administración es el "Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración" (CACECA), que se constituyó como una asociación civil el 18 de marzo de 2002 asumiendo el compromiso y la responsabilidad de diseñar los procesos formales de la acreditación que den respuesta ante la sociedad.

2.10.3. ¿POR QUÉ SE ACREDITAN LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS?

Con la Acreditación se obtiene la comprobación de que la Institución cumple con determinados estándares de calidad académica para impartir estudios. Este testimonio no puede darlo la institución misma, son organismos externos quienes lo otorgan después de un examen detallado de la situación del programa o de la institución para verificar que se cumple con los estándares y tiene vigencia por un período de 5 años.

La acreditación es un instrumento eficaz de mejoramiento porque impone a los acreditados la obligación de medir periódicamente su desempeño respecto a los criterios y estándares de la COPAES, y cómo esos criterios y estándares se ajustan a la evolución de los conocimientos, la tecnología, el contexto universitario y social. Además, la acreditación permite desarrollar dentro de la universidad una cultura de la calidad.

La acreditación permite dar prueba de la calidad de la universidad y sus programas, y por consiguiente de la calidad de sus egresados, ante la sociedad, ante otras universidades. Facilitando el reconocimiento de la formación de sus egresados por otras universidades y los intercambios de estudiantes.

Cuando es otorgada, la acreditación también tiene repercusiones a nivel internacional, ya que da a la universidad un reconocimiento en el extranjero que facilita el desarrollo de intercambios y convenios y, para los estudiantes, la posibilidad de continuar sus estudios en otras universidades.

En el campo profesional, la acreditación de los programas de estudio y de los grados académicos generados de estos son el primer paso en el reconocimiento de los títulos en el extranjero. No solamente facilita la movilidad de los profesionales, sino que es esencial para que sus actos profesionales sean válidos internacionalmente, brindando la posibilidad de participar de procesos externos regidos por los tratados internacionales.

CAPITULO III

REGLAMENTACIÓN JURIDICO ADMINISTRATIVO

3.1. DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

En el desarrollo de un estudio organizacional es de suma importancia partir de toda la información jurídica y administrativa que ha dado soporte a una organización o institución como lo es en este caso la Universidad Michoacana de san Nicolás de Hidalgo, ya que la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas es una dependencia directa de esta Universidad.

Se analiza además de los aspectos jurídicos también la parte administrativa y su estructura organizacional, con la finalidad de conocer en su mayoría estos aspectos y poder emitir con mayor seguridad una opinión al respecto, así como las propuestas sugeridas al final de este trabajo de investigación.

3.1.1.MARCO JURÍDICO DE LA U.M.S.N.H.

Para este capítulo tomaremos en cuenta la reglamentación jurídica que regula la realización del trabajo en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

3.1.1.1. LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

El Congreso de Michoacán de Ocampo decreta que la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en cuanto a su naturaleza y atribuciones, la Universidad es una institución de servicio, descentralizada del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, dedicada a la educación media-superior y superior, así como gozar de autonomía.

En cuanto al capítulo de las bases para una educación e investigación científica señala que la Universidad procurará demostrar con su quehacer que el hombre interviene en el desenvolvimiento y transformación de los procesos naturales y sociales, para obtener los resultados que se propone.

Respecto a sus fines la Universidad tiene que servir al pueblo, contribuyendo a la formación de hombres calificados en la ciencia, la técnica y la cultura, así como probar que el hombre se ha

desarrollado y se sigue desarrollando por medio de su trabajo, y para lograr dichos fines la Universidad deberá formar profesionistas, técnicos, profesores, investigadores y artistas de acuerdo a la función del desarrollo independiente de la nación, fomentando una arraigada conciencia de nacionalidad, además de inculcarles un espíritu de justicia y solidaridad, así como crear, rescatar, conservar, incrementar y difundir la cultura.

En cuanto a su patrimonio, establece que estará constituido por los valores de carácter moral, histórico y cultural, bienes actuales, legados, herencias y donaciones, cuotas por los servicios que preste, así como por los subsidios que le otorguen los gobiernos federal y estatal.

Haciendo referencia al capítulo del gobierno, dice que la autonomía de la Universidad se deposita en la comunidad universitaria, constituida por sus autoridades, trabajadores académicos, administrativos, alumnos y su gobierno estará formado por el Consejo Universitario, el Rector, los Consejos Técnicos de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Profesionales, el Consejo de Investigación Científica, los directores de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Profesionales, así como por la Comisión de Rectoría integrada por ocho miembros, cinco ex Rectores, un decano de los directores de las Escuelas, otro de los profesores y el último el estudiante.

En cuanto al capítulo de los trabajadores universitarios establece que las relaciones laborales entre la Universidad y sus trabajadores, se regirán por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, los contratos colectivos correspondientes y demás disposiciones legales aplicables.

Por último en lo que respecta al capítulo de los alumnos y servicio social, menciona que los requisitos de ingreso, permanencia y obtención de títulos y grados académicos, así como sus derechos, obligaciones, estímulos y sanciones, se establecerán en el Estatuto y Reglamentos respectivos, además de que establece que para obtener el título profesional, como parte de su formación académica, prestarán Servicio Social en la forma y términos que determinen el Estatuto y Reglamento respectivo.

3.1.1.2. INFORME SOBRE EL PROYECTO DE ESTATUTO UNIVERSITARIO

El proyecto de estatuto de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo consta de once títulos que se refieren a materias de la personalidad y fines, de la Estructura de la Universidad, de sus Funciones, de su Patrimonio, de su Gobierno, del Consejo de Investigación Científica, de los profesores, de los alumnos, del personal administrativo, de responsabilidades y sanciones, así como de la reforma del estatuto.

El Ejecutivo del Estado expresó que al formularse dicho proyecto de Ley se persiguió fundamentalmente mantener la tradición ideológica, revolucionaria y progresista de la Universidad Michoacana. Por otra parte expuso que de aprobarse la iniciativa de Ley seleccionaría a hijos distinguidos de la propia Institución, cuyo pensamiento y trayectoria ideológica fueran una garantía de superación y continuidad de la mejor tradición nicolaita.

Estos antecedentes permiten concluir que el artículo tercero de la Ley Orgánica, mas que de significar un retroceso en los postulados filosóficos, científicos y sociales que forman la tradición nicolaita, expresa que en nuestra Casa de Estudios se examinará con riguroso criterio científico y objetivo la realidad social, con el fin de propiciar el establecimiento del sistema democrático en todos los órdenes de la vida social, así como lograr el reparto justo de la riqueza y hacer desaparecer la explotación del hombre por el hombre.

En cuanto al gobierno universitario, se estructura de acuerdo con la Ley Orgánica y se precisan algunos aspectos que ésta no comprende. En el capítulo de los profesores se estableció que contribuirán a elevar la disciplina académica y la formación más conveniente de los estudiantes. Al redactar lo relativo a los Institutos y al Consejo de Investigación Científica se estableció que ambas no deben confundirse para evitar que la docencia y la investigación se mantengan en un bajo nivel. En el título del personal administrativo se mencionan los requisitos que son indispensables para dirigir los departamentos de la Casa de Estudios, además de establecer que ninguna persona podrá desempeñar dos o más cargos administrativos a fin de asegurar la eficiencia en las labores del personal auxiliar.

Para que la Universidad tenga un desarrollo Institucional cada vez mejor y pueda cumplir su misión con eficacia, es indispensable el estricto respeto a sus normas, por eso se precisó los actos que son particularmente graves, las sanciones que pueden imponerse a los responsables, las autoridades competentes y el procedimiento a seguir en cada caso.

Las disposiciones del presente estatuto deben ser estables y su modificación tiene que sujetarse a trámites que aseguren dicha estabilidad.

3.1.1.3. ESTATUTO UNIVERSITARIO

El Estatuto Universitario establece que la Universidad es una Institución de servicio público, descentralizada del Estado y con plena capacidad jurídica. Asimismo menciona que son fines de la Universidad formar profesionistas, técnicos, investigadores y maestros destinados a la enseñanza media y superior, promover y desarrollar la investigación científica así como conservar y difundir la cultura.

En lo que se refiere a la estructura de la Universidad establece que está integrada por sus autoridades, técnicos, alumnos, personal auxiliar, así como por sus graduados.

En cuanto a los institutos de la Universidad se menciona que tendrán por objeto realizar investigaciones en el campo de las ciencias naturales y sociales, colaborar con las otras dependencias de la Universidad en los problemas docentes y prestar, mediante contrato, servicios técnicos y científicos a las personas o instituciones que lo soliciten.

En lo que respecta a las funciones de la Universidad se establece que en las investigaciones que realice procurará contribuir al acrecentamiento de la ciencia y de la técnica, coadyuvar a la solución que afecten a Michoacán y a la Nación, para elevar e nivel económico, cultural y social.

En cuanto al patrimonio de la Universidad señala que dispondrá para su sostenimiento de los inmuebles que adquiera y de los que el Estado y la Federación le asignen, de las bibliotecas, laboratorios, talleres, mobiliario y demás objetos destinados a su servicio, del subsidio que el Gobierno Federal le conceda, de las sumas que recaude por prestación de servicios, de las cantidades que cobre por inscripciones, certificados, títulos y otros derechos que fije su arancel, de las donaciones, legados y cualquiera otra aportación que reciba, así como de los demás bienes que ingresen a su patrimonio.

Referente al Gobierno de la Universidad establece que son autoridades universitarias la Junta de gobierno, el Consejo Universitario, el Rector, los Consejos Técnicos, los Directores de Facultades, Escuelas e Institutos y el Tribunal Universitario.

Son atribuciones del Consejo Universitario conocer de los asuntos que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad, aprobar los planes de estudio, gestionar el incremento del patrimonio, dictar las normas del otorgamiento de becas, establecer las bases para la concesión de becas a maestros a fin de mejorar la docencia y propiciar el desarrollo de la investigación científica.

El Rector será el representante legal de la Universidad y el presidente del Consejo Universitario, durando en su cargo tres años sin poder ser reelecto para el período inmediato y entre sus obligaciones están presentar anualmente al Consejo Universitario el proyecto de presupuesto de egresos, vetar los acuerdos del Consejo Universitario que no tengan carácter técnico, cuando sean contrarios a la Ley Orgánica, al Estatuto y a los Reglamentos, cuidar que los planes y programas de estudios se cumplan con regularidad, así como autorizar los títulos y grados que expida la Universidad.

Las obligaciones del Secretario General son colaborar con el Rector en la dirección de la Universidad, autorizar los certificados de estudios y otros documentos que expida la Institución, recibir solicitudes y quejas así como darles el trámite procedente.

Los Consejos Técnicos son los correspondientes a cada Facultad o Escuela y entre sus facultades y deberes están las de proponer al Consejo Universitario los planes de estudio, aprobar los programas de estudio, expedir los reglamentos de la Facultad o Escuela, así como dictaminar planes de estudio y revalidación de materias.

Los Directores de Facultades o Escuelas tiene como deberes velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica, del Estatuto y de los Reglamentos, procurar el mejoramiento del plantel, representar a su Escuela o Facultad, profesar como catedrático, rendir anualmente al rector un informe sobre los trabajos desarrollados y las actividades que deban llevarse a cabo en el período siguiente, presentar anualmente al Rector el proyecto de presupuesto, así como mantener el orden y la disciplina dentro del plantel.

En cuanto al título sexto del Consejo de investigación Científica se establece que estará integrado por un coordinador, por los directores de los Institutos y por un representante de los investigadores de cada uno de los Institutos, mismos que deberán fomentar y coordinar los trabajos de investigación, promover el establecimiento de nuevos centros de investigación, promover el intercambio de investigadores, colaborar con los programas de difusión científica y cultural presentar al Rector un informe anual de las labores desarrolladas así como sugerir el otorgamiento de estímulos a los investigadores.

En lo referente a los profesores se establece que serán de carrera, dedicados exclusivamente a la enseñanza y labores de investigación dentro de la Universidad, de planta, los que se dedican a la docencia y excepcionalmente podrán realizar ésta actividad en otras Instituciones, los ordinarios, los nombrados definitivamente para atender cátedras que se remuneren por horas, los adjuntos, los que auxilian en sus labores a los catedráticos titulares así como suplirlos en sus faltas, los extraordinarios, los que se encarguen de curso no comprendidos en los planes de estudios y los méritos.

Entre las obligaciones de los profesores están las de desempeñar sus labores con puntualidad y eficiencia, formar parte de las academias de profesores, proponer los programas y el material pedagógico que consideren necesario así como desempeñar las comisiones que les sean encomendadas por el Rector o por el Director.

En cuanto a los alumnos se menciona que los aspirantes de nuevo ingreso deberán comprobar que su estado de salud y capacidad son compatibles con los estudios universitarios, al inscribirse se comprometerán a honrar en todo a la institución, podrán hacer observaciones de manera

ordenada y respetuosa sobre la falta de cumplimiento de los deberes que incumban a los profesores para que las autoridades adopten las medidas pertinentes así como deberán prestar servicio social antes de que se les otorgue el título respectivo.

Respecto al personal administrativo se establece que ninguna persona podrá desempeñar dos o más cargos administrativos y los empleados que ya hayan cumplido 25 años de servicios, tendrán derecho a retirarse con una pensión que no será menor al sueldo que perciban.

En lo referente a las Responsabilidades y Sanciones se menciona que son casos graves el incumplimiento de los deberes, actos que tiendan a debilitar los principios de la Universidad, Incitar o participar en desordenes que originen la suspensión de labores o que pongan en peligro el prestigio de la Universidad, el uso de la violencia, la falsificación de certificados, boletas de exámenes y documentos para fines ilícitos, utilizar el patrimonio para fines distintos de aquellos a que éste destinado, la destrucción y el deterioro de los bienes así como aprobar o reprobar a los alumnos por motivos personal o ideológicos. Las sanciones que puedan imponerse al personal de la Universidad pueden ser amonestación verbal o por escrito, descuento de sueldo, suspensión del cargo, suspensión o pérdida del derecho de intervenir en el Gobierno de la Universidad y la destitución. Las sanciones que se podrán aplicar a los alumnos son la amonestación verbal o por escrito, suspensión hasta por un año de sus derechos escolares, suspensión o pérdida del derecho de intervenir en el Gobierno universitario, suspensión o anulación de exámenes así como la expulsión definitiva de la Universidad.

En cuanto a la Reforma del Estatuto se establece que para reformarlo se requiere que se convoque al Consejo Universitario, que se ponga en conocimiento de los miembros del Consejo, con anticipación de ocho días, el texto de la reforma proyectada y que la reforma se apruebe cuando menos por dos tercios de los votos el Consejo.

3.1.1.4. REGLAMENTO INTERNO DEL H. CONSEJO UNIVERSITARIO

El Consejo Universitario es la autoridad máxima del gobierno de la Universidad, salvo las atribuciones que correspondan a la Comisión de Rectoría, y estará integrado por el Rector, Los directores de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Profesionales, por el titular del Consejo de Investigación Científica, por un Consejo Titular Profesor y Alumno de cada Escuela, por un representante propietario por cada uno de los sindicatos titulares de los contratos colectivos de trabajo, otro por todas las casas del estudiante y otro de la sociedad de de Nicolaitas exalumnos.

Son atribuciones del Consejo Universitario, expedir y modificar el Estatuto Universitario, los reglamentos, normas y disposiciones generales, fijar las políticas que deban regir la planeación universitaria, aprobar los planes y programas de estudios, métodos de enseñanza, así como sistemas de evaluación del aprovechamiento de los alumnos, crear, modificar o suprimir Facultades, Escuelas, Institutos, Unidades Profesionales y demás dependencias universitarias, designar a los miembros de las comisiones del Consejo, conocer los dictámenes de las Comisiones del Consejo Universitario, en cuanto a los asuntos académicos administrativos, resolver los conflictos que surjan entre autoridades universitarias, aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos, vigilar el patrimonio universitario, autorizar la enajenación, transformación, préstamo o permuta de los bienes muebles, solicitar al Rector informe del ejercicio presupuestal y citar a los funcionarios de la universidad a informar de los asuntos encomendados cuando lo estime necesario, aprobar los convenios que el Rector celebre en nombre de la Institución, conocer y resolver asuntos de pensiones, jubilaciones, estímulos y antigüedad del personal académico y

administrativo y vigilar el cumplimiento de la Ley Orgánica, el estatuto universitario y los reglamentos.

El Consejo Universitario será presidido por el Rector, el Secretario de la Universidad quien tendrá solamente derecho a voz y funcionara a través de sus comisiones y sus sesiones que generalmente serán publicadas, las sesiones extraordinarias, solemnes o no públicas serán convocadas por instrucciones del Rector.

Son atribuciones del Presidente del Consejo Universitario, abrir y cerrar las sesiones del Consejo, citar a sesiones ordinarias, vigilar el cumplimiento oportuno y exacto de los acuerdos del Consejo y de los que él mismo dicte, suspender las sesiones cuando se dé motivo a ello así como cuidar que se guarde el orden debido, firmar con el secretario las actas originales, llevar la palabra en nombre del Consejo Universitario en los actos oficiales, rendir un informe anual por escrito al Consejo Universitario de las actividades desarrolladas y del ejercicio presupuestal, así como vetar por escrito los acuerdos del Consejo Universitario violatorios a los ordenamientos de la Institución.

Las obligaciones del Secretario del Consejo Universitario son formular el proyecto del orden del día para las sesiones, levantar las actas de las mismas, firmándolas en unión del C. Rector, coordinar los asuntos que dictaminan las Comisiones del Consejo Universitario, llevando un registro de los mismos, verificar el número de consejeros universitarios presentes en una sesión, dar cumplimiento a los trámites administrativos necesarios para que se cumplan los acuerdos del Consejo y atender la correspondencia que compete al Consejo.

Los Consejeros durarán en su representación 2 años y asistirán a las sesiones y permanecerán en ellas durante todo el tiempo de su duración, los consejeros suplentes serán llamados para integrar el Consejo, en las faltas temporales o absolutas de los propietarios.

El Consejo Universitario trabajará en Comisiones permanentes y especiales, siendo permanentes las de presupuesto y control, la de planeación y evaluación, la de organización y métodos la técnico pedagógica y el Tribunal Universitario y las comisiones especiales son las que designa el Consejo para atender asuntos específicos.

Corresponde a la comisión de presupuesto y control someter a la consideración del Consejo Universitario el dictamen sobre el proyecto del Presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad, conocer y aprobar las propuestas de modificación a los presupuestos de ingresos y egresos de las dependencias, revisar y dictaminar los informes del presupuesto de ingresos y egresos al Consejo Universitario por el Rector y el Tesorero, proponer al Consejo las auditorías internas permanentes y externas así como revisar periódicamente lo ejercido por la Tesorería.

A la Comisión de Planeación y Evaluación le corresponde proponer al Consejo las políticas a que deba sujetarse la planeación universitaria así como conocer y dictaminar ante el Consejo los programas y proyectos académicos, de investigación, difusión y vinculación con la comunidad. Corresponde a la Comisión de Organización y Métodos someter a la consideración del Consejo los proyectos relativos al Estatuto y Reglamentos que normen la vida universitaria, conocer y dictaminar sobre los manuales de organización y procedimientos así como mantener actualizada la legislación en torno a la organización y procedimientos administrativos.

La Comisión Técnico Pedagógica tiene por objeto la actualización de planes, programas de estudio, métodos de enseñanza y evaluación, la incorporación de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades profesionales, los sistemas de evaluación de conocimientos así como la convalidación de los estudios efectuados fuera de la Universidad.

El Tribunal Universitario deberá conocer y dictaminar acerca de las faltas estimadas graves a la Ley Orgánica, al Estatuto Universitario y los Reglamentos, conocer y dictaminar acerca de las

solicitudes que se presenten al Consejo en relación con las remociones de Directores de Escuelas, Facultades e Institutos y rendir su dictamen al Consejo Universitario sobre los casos planteados.

Las propuestas que se presenten al Consejo deben ser formuladas por escrito, y , una vez consideradas por el Presidente se someterán a consideración en la sesión.

Las discusiones de un asunto se podrán suspender por levantarse o suspenderse la sesión por causa justificada, por desorden en el seno del Consejo, porque los miembros del Consejo acuerden dar preferencia a otro asunto.

Antes de una votación, el Secretario del Consejo leerá la propuesta, y las votaciones se podrán llevar a cabo en forma económica, nominal o por cédula y secreta, la económica consiste en levantar la mano para expresar su voto a favor o en contra, la nominal consiste en que, en el orden en que estén ubicados los consejeros llenen una planilla para después dar a conocer el resultado y por último las votaciones por cédula y secreta se realizara llamando a los consejeros individualmente para entregarles la cédula de votación, la que depositaran en la urna instalada para tal efecto. En caso de empatadas las votaciones, el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad, y una vez declarado el resultado, ningún consejero podrá modificar su voto. Este Reglamento podrá modificarse total o parcialmente, por acuerdo mayoritario del Consejo.

3.1.1.5. REGLAMENTO DE ELECCION DE CONSEJEROS UNIVERSITARIOS PROFESORES Y ALUMNOS

Los representantes de profesores y alumnos al H. Consejo Universitario de la Universidad, titulares y suplentes, durarán dos años en el cargo. Los consejeros suplentes integraran el Consejo, en las faltas temporales o absolutas de los propietarios y si la dependencia deja de tener ambos representantes, se procederá a la elección de nuevos consejeros. En la elección de representantes profesores tendrán derecho a voto los trabajadores académicos con nombramientos definitivos, en la elección de representantes alumnos tendrán derecho a voto los inscritos en la escuela. Los candidatos que obtengan mayoría de votos serán consejeros titulares y los que obtengan el segundo lugar en votación serán consejeros suplentes.

Para ser representante de profesores se necesita ser mexicano de nacimiento, tener título profesional y una antigüedad mínima de tres años, no ocupar cargo administrativo dentro de la Universidad o cargo público en el momento de la elección y durante su desempeño, tener 80% de asistencia a sus clases y no haber cometido faltas graves.

Para ser representante de alumnos ante el Consejo Universitario se necesita ser mexicano por nacimiento, no ser de primer año, salvo en el caso de los estudiantes de preparatoria y de Enfermería nivel técnico, ser alumno regular y haber aprobado los dos años anteriores, tener un promedio mínimo de ocho y no haber cometido faltas graves.

En cuanto a la elección de Consejeros Universitarios, la secretaria del Consejo emitirá convocatoria tanto para representantes profesores y alumnos. Las solicitudes de registro deberán formularse por escrito y presentarse en tiempo y forma a la Dirección de la Escuela, Facultad o Instituto, el periodo para el registro será de al menos tres días a partir de la fecha de publicación de la convocatoria y a partir de la publicación de su registro, los aspirantes podrán difundir sus ideas, planes de trabajo y programas de carácter académico, dentro de las aulas y auditorios de la dependencia a la que pertenezcan por un periodo de dos a cinco días y una vez concluido el plazo se abstendrán de realizar cualquier otro acto de proselitismos así como retirar todo tipo de propaganda, en el

proceso de votación, escrutinio y computo podrán participar un observador profesor y alumno por cada candidato a consejero universitario. Los responsables del proceso de elección serán el Director de la Escuela, Facultad o Instituto y los Consejeros Universitarios de dicha dependencia, en el que el Director elaborará en coordinación con la Secretaría Administrativa de la Universidad el padrón de profesores y los Consejeros Universitarios vigilarán que el proceso de votación, escrutinio y computo se lleven a cabo en presencia de los observadores designados. Una vez realizado todo el proceso los responsables levantarán el acta respectiva, señalando el tipo de elección, lugar, fecha y hora en que se inicio esta, así como el número de votos emitidos a favor de cada candidato, votos anulados y nombres y firmas de los responsables.

3.1.1.6. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACION DE LOS CONSEJOS TECNICOS Y LA ELECCION DE SUS MIEMBROS

Los Consejos Técnicos se integrarán con el Director de cada dependencia, un profesor y un alumno por cada grado o bachillerato, durando en su cargo dos años y por cada propietario habrá un suplente.

Para ser representante profesor al Consejo Técnico se requiere se mexicano por nacimiento, ser profesor titular, tener título profesional y haber prestado cuando menos por tres años servicios académicos en la dependencia, y estar en servicio activo, no ocupar ningún cargo administrativo al momento de la elección ni durante el desempeño del mismo, haber cubierto cuando menos el 80% de asistencias a sus clases, así como no haber sido condenado por delitos dolosos. Para ser representante alumno se requiere ser alumno regular con promedio no inferior a ocho y no haber cometido faltas graves.

La elección de Consejero Profesor será en Asamblea y la elección de Consejero Alumno será mediante cédula, en donde los alumnos podrán votar únicamente por el candidato que corresponda al grado, bachillerato o área académica.

Las solicitudes de registro deberán formularse por escrito ante la Dirección de las dependencias personalmente por los aspirantes, dando a conocer al día siguiente hábil a partir del cierre de registro, los nombres de los candidatos, los que podrán difundir sus planteamientos e inquietudes de carácter académico en torno a la dependencia.

Los responsables del proceso de elección en cada dependencia serán el Director, los Consejeros Universitarios, profesor y alumno. Los Directores citaran al Consejo Técnico en un plazo no mayor de cinco días hábiles para su instalación formal, y para que elaboren su reglamento de funcionamiento interno.

3.1.1.7. BASES PARA EL PROCESO DE AUSCULTACION EN LA DESIGNACION DE DIRECTORES

Los aspirantes solo harán su labor de proselitismo en aulas y auditorios de la dependencia universitaria respectiva. El sustento de su candidatura en forma escrita se limitará a su currículum vitae y al plan de trabajo que propongan.

Queda estrictamente prohibido a los aspirantes entregar cualquier tipo de regalos, o asistir a cualquier tipo de convivios, con el propósito de ganar opiniones a su favor.

La comunidad de la dependencia tiene completa libertad al emitir su opinión y los aspirantes que violen son su conducta, los lineamientos anteriores serán sancionados de manera expresa por el H. Consejo Universitario.

3.1.1.8. REGLAMENTO DE INCORPORACION DE INSTITUTOS Y ESCUELAS

La Universidad Michoacana podrá incorporar los establecimientos en que se imparta la enseñanza para bachillerato o profesionales, que estén ubicados en el Estado de Michoacán.

Para que puedan ser incorporados deben impartir alguna de las enseñanzas establecidas en la Universidad, comprender carreras, ciclos o grados completos y nunca materias aisladas, que la orientación filosófica e ideológica no sea contraria a la que sustenta esta Institución, que la enseñanza establecida en el instituto incorporado no se imparta el estudio o preparación para el ministerio de un culto religioso, que tengan los mismos planes de estudios, programas y textos que adopte la Universidad, así como cubrir anualmente las cuotas que fija la Universidad por ese beneficio.

Los profesores de las escuelas incorporadas deberán ser profesores de carrera, poseer título o grado equivalente o superior al de Bachillerato otorgado por la Universidad o revalidado por ella, así como comprobar una práctica docente en la signatura que desea impartir, de cinco años por lo menos, dentro de la Universidad. Los profesores aceptados por ningún motivo podrán ser sustituidos sin la previa autorización de la Universidad.

En cuanto al capítulo de la tramitación, los Directores de los Institutos que deseen incorporarse a la Universidad dirigirán una solicitud a la Rectoría, especificando nombre, categoría y ubicación del plantel, el grado, carrera o ciclo que desee incorporar, la protesta de no ser escuela de preparación religiosa y la protesta de sujeción incondicional a la Ley y a los Reglamentos Universitarios y su conformidad con las disposiciones relativas, dicha solicitud deberá ir acompañada de la lista de nombres y domicilios de los profesores, de una descripción detallada de las instalaciones, bibliotecas, laboratorios, talleres y material de prácticas y estudio, así como también el Reglamento interior y lista de textos, los programas de cada cátedra y los planes de trabajos de investigación el laboratorio. Una vez recibida la solicitud la Rectoría por medio del Departamento Escolar, recabará todos los informes, datos y documentos que comprueben la exactitud de lo afirmado por el solicitante.

Cada año, con treinta días de anticipación a la apertura de cursos, toda escuela incorporada deberá solicitar la ratificación de la incorporación así como comunicar todos los cambios que pretenda introducir. Las pruebas tanto finales como parciales estarán sujetas a las mismas reglas que rigen a las de la Universidad.

Los alumnos deberán contar con una credencial expedida por la escuela incorporada y resellada por la Universidad, los diplomas, certificados o títulos serán los mismos que la Universidad expide. El Departamento Escolar y la Comisión de Revalidación de Estudios, Títulos y Grados serán los organismos encargados de vigilar constantemente para el cumplimiento de este Reglamento y cuando lo estime conveniente, la Universidad nombrará inspectores permanentes en las escuelas incorporadas y sus alumnos gozarán de los mismos derechos y obligaciones que los de la Universidad.

3.1.1.9. REGLAMENTO INTERNO DE ESCUELAS INCORPORADAS A LA UMSNH

La Dirección de Control Escolar, a través de la Subdirección de Escuelas Incorporadas vigilará las normas de éste Reglamento, el estricto cumplimiento de la Ley Orgánica y las disposiciones universitarias, además supervisará periódicamente a las Instituciones Educativas Incorporadas y rendirá un informe al final de cada curso, semestral o anual, a la Dirección de Control Escolar. El representante legal del plantel incorporado será el responsable de comunicar a la Subdirección de Escuelas Incorporadas, de la persona que fungirá como Director.

Para que se autorice la incorporación de estudios, se deberá cumplir con lo establecido en el Reglamento de Incorporación de Institutos y Escuelas, además de exhibir copia protocolarizada del Acta Constitutiva de la Asociación Civil así como contar con las instalaciones físicas, materiales y equipos. Una vez aprobada la incorporación, ésta se obliga a coadyuvar en la preservación e incremento del prestigio de la Universidad así como de sus símbolos, señalar visiblemente la clave y número de incorporación y dar mantenimiento a las instalaciones, mobiliario y equipo.

En lo referente a los Directores se mencionan sus deberes y facultades las cuales son cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica, el Estatuto y los Reglamentos vigentes, representar legalmente al plantel ante la Universidad, fungir como presidente del Consejo Técnico de su Escuela, Impartir en su Institución, como mínimo una signatura del plan de estudios, proponer la planta de profesores vigilando que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Incorporación, supervisar que se cumplan los planes y programas de estudios y la asistencia a clases del personal docente, formular ante su Consejo Técnico el proyecto de Reglamento Interno para su aprobación, así como tramitar en tiempo y forma toda la documentación requerida por la Universidad. En caso de cambio de Director, deberá notificarse a la Subdirección de Escuelas Incorporadas anexando el nombramiento del nuevo Director.

En cuanto a los profesores, sus obligaciones son cumplir íntegramente el programa de estudios vigente, impartir las horas-clases que establece el programa de la asignatura, firmar el libro de asistencias y registrar el tema a desarrollar, llevar un registro de asistencia y evaluaciones de los alumnos, realizar los exámenes de acuerdo al Calendario Escolar, así como enriquecer y actualizar sus conocimientos en las asignaturas que impartan y en los métodos didácticos.

Son alumnos de escuelas incorporadas aquellos que hayan cubierto las cuotas de incorporación y al obtener su matrícula quedan obligados a cumplir con todo lo señalado por la Ley Orgánica, los Reglamentos y las disposiciones universitarias vigentes. Son obligaciones y derechos de los alumnos conocer el Reglamento General de la División de Bachillerato y demás Reglamentos vigentes, así como los planes y programas de estudio, conocer y cumplir con el Reglamento Interno del plantel y contar con una credencial que lo acredite como alumnos de la Institución Educativa Incorporada. El cambio de plantel deberá ser autorizado por el Director de la Institución a la que desee ingresar.

En cuanto a los exámenes se menciona que se llevarán a cabo de acuerdo al Reglamento General de Exámenes y al Reglamento General de la División del Bachillerato, y se deberán notificar las fechas establecidas para los exámenes, de acuerdo al Calendario Escolar. Sólo serán evaluados, los alumnos que aparezcan en actas de examen y el plantel incorporado deberá conservar los exámenes un mínimo de seis meses y estar a disposición de la Subdirección de Escuelas Incorporadas en caso de que se soliciten.

En lo referente a los pagos se dice que las cuotas aprobadas por la Tesorería General de la Universidad deberán ser cubiertas por incorporación de escuela, cuando se reciba la ratificación de la misma, de alumnos para inscripción así como otros conceptos. Se menciona que el pago de un concepto, no implica la resolución favorable del mismo.

Son causas de desincorporación a la Universidad Michoacana, cuando existan conflictos internos en el plantel incorporado que ponga en riesgo la integridad y buen nombre de la Universidad, cuando sea solicitada por la Asociación Civil del plantel incorporado, cuando no tenga cuando menos 20 alumnos de nuevo ingreso al Nivel Medio Superior y de 15 en el Nivel Superior y Técnico de Enfermería, cuando no se cumpla con la entrega de la documentación tanto de la escuela como de sus alumnos solicitada por la Dirección de Control Escolar, cuando no se mantenga en condiciones normales de uso su inmueble y equipo, cuando se use documentación alterada así como por incumplimiento parcial o total del presente Reglamento.

Las escuelas que actualmente estén incorporados a esta Universidad, deberán regularizar su situación conforme a lo establecido en el presente Reglamento, en un plazo de 5 meses.

Los requisitos de instalaciones para escuelas incorporadas son que se realicen las adaptaciones necesarias para contar con un edificio, con zonas administrativas que sea de fácil acceso al público y comunicada con la zona escolar, con servicios de baño para alumnos, maestros y personal administrativo, contar con áreas recreativas, con pasillos y escaleras, con aulas por cada grupo considerado, con una biblioteca y con laboratorios.

3.1.1.10. REGLAMENTO GENERAL DE LA DIVISION DEL BACHILLERATO

El Bachillerato de la Universidad Michoacana se caracteriza por la universalidad de sus contenidos de sus programas de enseñanza-aprendizaje, teniendo como objetivo el desarrollo de una capacidad de síntesis e integración de los conocimientos acumulados, en la que el educando pueda alcanzar su mejor desarrollo de su personalidad, conocimiento de sí mismo, autoestima, autocritica, salud física, y una formación básica en las ciencias, las humanidades y la tecnología. El Bachillerato de la Universidad se ofrecerá en las escuelas preparatorias que serán organizadas y coordinadas por la División del Bachillerato que es la organización integrada por los organismos académicos que conforman el nivel medio superior. Las autoridades académicas de la División del Bachillerato son el Consejo Académico del Bachillerato, el Coordinador General de la División del Bachillerato, los Consejos de las Academias, los Presidentes de los Consejos de Academias y los presidentes de las Secciones de Academia

El Consejo Académico de la División del Bachillerato es el organismo encargado de coordinar en la académico, todo lo relacionado con los estudios de Bachillerato aprobados por el Consejo Técnico de cada escuela preparatoria, estará integrado por los presidentes de los consejos técnicos de las preparatorias y el Coordinador General de la División de Bachillerato y sus facultades y obligaciones son elaborar su reglamento interno, promover la elaboración, ejecución, evaluación y retroalimentación de proyectos académicos que busquen la superación académica, ser uno de los organismos de consulta del Consejo Universitario para la revisión de planes y programas de estudio y de las que soliciten su incorporación, proponer las políticas y los lineamientos académicos que regirán el desarrollo, coordinar las actividades de los Consejos Técnicos, conocer los informes y evaluaciones del desarrollo general del Bachillerato y asignar comisiones académicas a los organismos o autoridades de la División, cuando las necesidades institucionales lo requieran.

El Coordinador General de la División del Bachillerato será designado por el Rector y en ausencias temporales será sustituido por el Secretario de la Coordinación entre sus funciones y atribuciones están representar a la División del Bachillerato, cumplir la Legislación Universitaria, cumplir y vigilar el cumplimiento de los acuerdos del Consejo Académico de la División del Bachillerato, someter a la consideración del Consejo Académico del Bachillerato todos los asuntos de su competencia, coordinar las actividades y funciones académicas de la División, conocer el inventario de los recursos y auxiliares didácticos de cada una de las preparatorias, elaborar el Anteproyecto de Presupuesto del Consejo de la División tomando las necesidades que presenten los órganos así como presentar plan de trabajo anual ante el Consejo Académico del Bachillerato.

El Secretario de la Coordinación General de la División del Bachillerato será designado por el Rector, sus funciones y atribuciones son ejecutar las disposiciones encomendadas por el Coordinador General, asistir a las Asambleas del Consejo Académico del Bachillerato, citar a reunión a todos los miembros del Consejo, recibir la correspondencia así como solicitudes, clasificarlas y dar cuenta de ello al Coordinador General para su atención inmediata.

La Academia y la Sección de Academia es la agrupación integrada por todos los académicos de las preparatorias dependientes de la Universidad y sus funciones son propiciar que sus miembros participen en el diseño, aplicación, evaluación, retroalimentación y actualización de los contenidos programáticos, participar en el establecimiento de criterios de evaluación de aprovechamiento académico de los estudiantes, fomentar la superación académica, así como todas las funciones que le sean asignadas por el Consejo Académico.

El Presidente de la Sección de Academia, es el académico electo por los integrantes de una sección de academia y durara en su cargo dos años, para ser Presidente de Sección de Academia se necesita ser académico titular en activo y poseer grado académico o superior de Licenciatura, sus facultades y obligaciones son convocar y presidir las sesiones de Sección de Academia, dar a conocer los acuerdos y lineamientos proporcionados por los Consejos de Academia, representar a la Sección de Academia, participar en las reuniones convocadas por el Presidente del Consejo de Academia y cumplir los acuerdos tomados por la sección de academia y procurar los recursos necesarios para el buen funcionamiento.

El Consejo de Academia es el cuerpo Colegiado integrado por los Presidentes de sección de una misma academia y deberán propiciar que los miembros de la Academia participen en el diseño, aplicación, evaluación, retroalimentación y actualización de los contenidos programáticos, turnar al Consejo Académico de Bachillerato las propuestas de programas, promover la actualización y superación académica, elaborar el material didáctico y audiovisual y promover todo aquello que tienda al mejoramiento institucional.

Los Presidentes del Consejo de Academia durarán en su cargo dos años teniendo como obligaciones presidir las reuniones del Consejo de Academias Correspondientes, convocar a reuniones ordinarias y presentar los informes respectivos al Coordinador General, así como un plan de trabajo y un programa de actividades.

De acuerdo al Sistema Operativo del Plan de Estudios de Bachillerato, se establece que para inscribirse por primera vez se requiere haber sido registrado en el periodo establecido en el calendario escolar, presentar el examen de selección, entregar la solicitud de inscripción, el certificado de secundaria, acta de nacimiento y cuatro fotografías tamaño infantil, presentar el examen médico expedido por la Facultad de Medicina, así como el estudio socio-económico que solicite la Dirección de Planeación de la Universidad y realizar los pagos correspondientes.

El Plan de Estudios del Bachillerato debe integrarse por seis semestres académicos, constar de un troco común los primeros cuatro semestres y áreas propedéuticas abarcando los dos últimos semestres siendo Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Químico-Biológicas, Ciencias Económico-Administrativas y Ciencias Histórico-Sociales.

3.1.1.11. REGLAMENTO GENERAL DE INSCRIPCIONES

Para asistir a cualquier curso en los planteles que integran la Universidad Michoacana, es indispensable estar inscrito en ella. La inscripción de los alumnos se hará dentro de los periodos fijados por el calendario escolar y al obtener la inscripción, el alumno queda obligado a cumplir estrictamente con todo lo señalado por la Ley Orgánica, los Reglamentos y las disposiciones universitarias.

Se establece que las personas que se inscriban en la Universidad serán alumnos ordinarios, especiales u oyentes, siendo ordinarios los que se inscriben con el propósito de seguir estudios regulares por ciclos completos, son especiales los que se inscriben en uno o más cursos para mejorar su preparación, sin pretender la terminación de un ciclo completo y son oyentes los que sólo asisten a uno o más cursos para mejorar su cultura.

A los alumnos oyentes se les admitirá libremente sin tener derecho a obtener el grado o título, solo se les extenderá constancia de asistencia, a los alumnos especiales se les admitirá en los cursos que ellos seleccionen comprobando la terminación de los estudios del ciclo anterior y los alumnos ordinarios solamente podrán llevar cursos correspondientes a uno de los años establecidos en el Plan de Estudios correspondiente.

Una vez aceptada la inscripción de un alumno de nuevo ingreso, deberá cumplir con las cuotas señaladas así como firmar la protesta universitaria, y a los que falten injustificadamente durante un mes consecutivo se les cancelará la matrícula. Si se llegará a comprobar la falsedad total o parcial de un documento el interesado quedará expulsado definitivamente de la Universidad.

3.1.1.12. REGLAMENTO DE BECAS PARA LOS ALUMNOS

Las becas que autorice el presupuesto de la Universidad, sólo podrán otorgarse a los alumnos regulares que carezcan de recursos económicos, que hayan aprobado todas las materias dentro del plan anual o semestral con promedio igual o mayor de 8 y asimismo deberán solicitar la beca por escrito. Las becas otorgadas terminarán con el año escolar correspondiente, sin embargo, podrán continuar vigentes sin requerir nueva solicitud, mientras los alumnos aprueben todas las materias de los semestres posteriores.

A un alumno se le revocará la beca cuando haya mejorado su situación económica o disfrute de otra beca otorgada por la Universidad, cuando proporcione datos o documentos falsos al solicitar la beca, cuando abandone sus estudios durante un mes sin causa justificada y cuando falte sin causa justificada al cumplimiento de sus obligaciones como universitario.

3.1.1.13. REGLAMENTO GENERAL DE EXÁMENES

Se establece que los exámenes tienen por objeto que el profesor disponga de elementos para evaluar la eficacia de la enseñanza y el aprendizaje, y que el alumno conozca el grado de capacitación que ha adquirido.

Los exámenes que aplique la Universidad Michoacana serán de admisión, parciales, ordinarios, extraordinarios, de regularización y profesionales y se aplicarán de acuerdo con el Calendario Escolar, en forma oral, escrita o práctica y sobre el programa de la materia. El Consejo Técnico de cada facultad determinará en que materia se realizarán exámenes.

Los alumnos podrán justificar su falta de asistencia a clases o a un examen por enfermedad, o por algún otro motivo grave, justificándolas ante el Director del plantel, dentro de los primeros diez días siguientes a la fecha en que haya podido reanudar sus estudios. En cada examen se expresará la calificación por medio de los signos aritméticos del 0 al 10 siendo la mínima para aprobar 6 y la calificación final se hará constar en números enteros.

Las calificaciones erróneas podrán ser rectificadas dentro de los 10 días siguientes a la fecha en que se hayan dado a conocer y mediante escrito firmado por el profesor o profesores que examinaron, quienes lo entregaran al director y éste comunicará la rectificación a la Dirección de Servicios Escolares.

La Universidad podrá otorgar títulos profesionales que serán firmados por el Rector y por el Secretario General, diplomas a los alumnos que terminen el bachillerato y Cartas de Pasante firmados por el Secretario General y por el director del plantel.

En cuanto a los exámenes parciales se establece que durante el curso de cada materia, el profesor practicará por lo menos dos exámenes parciales. Si un alumno injustificadamente no presenta uno o más exámenes parciales, se considera que obtuvo la calificación de 0, para los efectos del promedio a dichas pruebas. Cuando el alumno obtuviere 8 o más como promedio de calificación y hubiere asistido a las clases impartidas en porcentaje no menor del 75%, quedará exento de presentar examen ordinario y el promedio será su calificación final.

En lo que se refiere a los exámenes ordinarios, se menciona que se practicarán después de haber terminado el curso de la materia del examen y con una duración de diez a treinta minutos por alumno en forma oral y hasta por dos horas si es por escrito. Para que los alumnos tengan derecho a presentar examen ordinario, deberán haber asistido a clases impartidas sobre la materia del examen, por lo menos en un 75%, haber presentado los trabajos prácticos señalados por el profesor y haber presentado más de la mitad de los exámenes parciales. El Consejo Técnico de cada facultad podrá acordar a solicitud de los interesados, la revisión de las pruebas dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se den a conocer las calificaciones, para que puedan ser modificadas sin ninguna limitación.

En cuanto a los exámenes extraordinarios se practicarán por el profesor titular de la materia, con duración de quince a cuarenta y cinco minutos en forma oral y dos horas si es por escrito, para tener derecho a examen extraordinario, se requiere no haber presentado el examen ordinario o haber sido reprobado en la materia de éste. Para aprobar la materia del examen extraordinario bastará la calificación mínima de 6 y solo se pueden conceder una sola vez en cada materia.

Los exámenes de regularización se concederán a aquellos alumnos que hayan reprobado exámenes extraordinarios. El alumno que repruebe alguna materia en examen de regularización y cuando haya cursado nuevamente la materia quedará suspendido en sus derechos de alumno de la Universidad, sin embargo podrá volver a presentar el examen de regularización en la materia reprobada cubriendo la cuota que se fije para conceder el examen.

Los objetivos de los exámenes profesionales son valorar en conjunto los conocimientos generales adquiridos por el sustentante en su carrera, que demuestre su capacidad para aplicarlos y que posea criterio profesional. Para tener derecho a éste examen, se requiere haber estado inscrito como alumno, haber cursado y aprobado cuando menos los dos últimos años o los cuatro últimos semestres de su carrera, haber prestado el servicio social y no estar sujeto a proceso o a sentencia condenatoria por delito intencional. Los exámenes profesionales pueden ser ordinarios, es decir, por alumnos que hayan aprobado todas las materias y extraordinarios, por alumnos que hayan sido reprobados en su examen profesional ordinario y se practicarán en forma oral y comprenderán una tesis y si la carrera lo amerita una prueba práctica. En exámenes de excepcional calidad, y tomando en cuenta los antecedentes académicos del sustentante, el jurado podrá otorgar mención honorífica.

3.1.1.14. REGLAMENTO DEL DEPARTAMENTO DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO

El Departamento del Patrimonio Universitario tiene por objeto formar y actualizar el registro del patrimonio de la Institución, centralizar los inventarios de los bienes muebles, que deberán elaborar y actualizar las dependencias y vigilar que sean destinados a los a los servicios de la Universidad, cuidar de la conservación y adaptación de los bienes inmuebles, procurar que en casos de destrucción, deterioro o pérdida se exija el pago de los daños que se causen, realizar el servicio de vigilancia así como formar parte en la venta de bienes muebles cuando su uso ya no sea necesario.

El personal del Departamento estará integrado por un jefe y los empleados que autorice el Presupuesto de Egresos, y son facultades y obligaciones del Jefe del Departamento, cuidar de que estén al día los inventarios y verificarlos periódicamente, verificar la existencia de los recursos bibliográficos y hemerográficos haciendo las observaciones que juzgue necesarias para la conservación de los libros, publicaciones periódicas, material audiovisual, entre otros, así como intervenir periódicamente para que el personal encargado de la clasificación y custodia de los documentos archivados, cuide de su conservación.

Los directores de los planteles que reciban los bienes muebles, deberán comunicarlo al Jefe del Departamento del Patrimonio Universitario, asimismo los directores, maestros, jefes de oficina tiene el deber de procurar no se causen daños patrimoniales.

3.1.1.15. REGLAMENTO GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Sistema Bibliotecario está constituido por las Unidades que proporcionan Servicios Bibliotecarios y de Información en las diferentes bibliotecas de la Universidad, forman parte del Sistema: El Consejo del Sistema Bibliotecario, los Comités de Bibliotecas, La Dirección General de Bibliotecas, las Bibliotecas, Hemerotecas y Centros de Información.

El objetivo del Sistema Bibliotecario es la planificación y desarrollo de los servicios bibliotecarios conforme a lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, así como seleccionar, adquirir organizar, preservar y difundir las colecciones de libros, revistas, periódicos, tesis, informes, materiales audiovisuales, y otros con apoyo a los programas académicos, de investigación y de difusión de la cultura, además debe proporcionar las instalaciones, mobiliario y equipo necesarios para la adecuada consulta, procurando crear el ambiente propicio para estimular el estudio y la investigación, incrementar colecciones de los diversos contenidos del saber humano y promover la modernización de los servicios bibliotecarios aprovechando los avances de la ciencia y la tecnología.

El Consejo del Sistema Bibliotecario estará integrado por el Sr. Rector, el Tesorero General y el Secretario Académico de la Universidad, el Coordinador de la Investigación Científica, el Estudiante Consejero Universitario así como por el Director General de Bibliotecas. Son funciones del Consejo del Sistema Bibliotecario, definir la política general para el adecuado desarrollo del Sistema Bibliotecario, así como apoyar y asesorar a la Dirección General de Bibliotecas en la búsqueda de la excelencia, el continuo desarrollo y la modernización.

Se establecerá en cada dependencia un Comité de Biblioteca, con el objeto de coadyuvar al desarrollo de cada una de ellas, dicho comité estará formado por los integrantes de los Comités de Biblioteca en escuelas y facultades, por el titular de la dependencia, por un bibliotecario designado por el Consejo Técnico de la dependencia, así como por un estudiante universitario y por un miembro del personal académico designados por el H. Consejo Técnico. Son funciones de los Comités de Bibliotecas acordar las normas internas, los procedimientos y la periodicidad para las sesiones del Comité, elaborar y actualizar la propuesta del Reglamento Interno, definir la política de desarrollo con base en el diagnóstico y programa de trabajo que elabore el comité, formular y ejercer el presupuesto que se asigne para la adquisición de material, equipo, software, entre otros, apoyar y asesorar en la búsqueda de la excelencia, así como colaborar con la Dirección General de Bibliotecas implementando las acciones para la unificación de criterios en la organización y administración de los servicios bibliotecarios.

La Dirección General de Bibliotecas, estará integrada por un Director General, por un Subdirector, por el Departamento de Planeación y Desarrollo, de Procesos Técnicos, de Automatización, por un Laboratorio de Conservación y Restauración, así como por los Jefes de Biblioteca y Hemeroteca. Las funciones del Director General de Bibliotecas son, fungir como Secretario Ejecutivo del Consejo del Sistema Bibliotecario, resguardar, organizar, conservar y difundir los acervos bibliográficos, dirigir y administrar el sistema bibliotecario, formular el presupuesto general y distribuirlo entre los Comités de Bibliotecas, implementar los manuales de Organización y Procedimientos, elaborar el plan anual de trabajo, aplicar el plan de capacitación, formación y desarrollo profesional del personal, realizar anualmente evaluación así como elaborar su diagnóstico, proponer la creación, edificación, ampliación y remodelación de las bibliotecas.

Con el objeto de salvaguardar los recursos, cada biblioteca contará con su propio reglamento interno el cuál será elaborado por el Comité de bibliotecas y aprobado por el Consejo Técnico de cada escuela, y se establece que para el caso de bibliotecas y hemerotecas públicas o centrales, el reglamento interno será elaborado y aprobado por su Comité.

Se establece que los servicios que proporciona el Sistema Bibliotecario son Básicos, que son los préstamos internos, a domicilio, con estantería abierta, cerrada y mixta, fotocopiado, paquetería, tesis, revistas, cubículos de estudio, entre otros y Especializados que comprende la consulta a bancos de datos, búsquedas bibliográficas, obtención de artículos científicos, internet, entre otros.

3.1.1.16. REGLAMENTO GENERAL DEL PERSONAL ACADÉMICO

Se establece como personal académico aquella persona física que presta sus servicios en la docencia, en la investigación, en la difusión de la cultura y en la extensión universitaria, y sus funciones son planear, desarrollar, evaluar, elaborar programas de estudio y conducir las actividades propias y sustantivas de la docencia, la investigación, difusión de la cultura y la extensión universitaria, bajo el principio de libertad de cátedra e investigación.

El personal académico estará integrado por ayudantes de Docencia, de Investigación y de Técnicos Académicos, por Técnicos Académicos, Profesores de asignatura y por Académicos de Carrera. Conforme a su jornada de trabajo tanto el personal académico definitivo como interino se clasifica por horas, medio tiempo y tiempo completo y por su relación de trabajo en ordinarios, visitantes extraordinarios y eméritos.

Se considera como Ayudantes de Docencia, de Investigación o de Técnicos Académicos, los que ayudan pero no sustituyen a los profesores de asignatura, a los académicos de carrera o a los técnicos académicos. Los Técnicos Académicos son los responsables de las funciones propias en una determinada especialidad. Los Profesores de Asignatura son quienes imparten cátedra y son remunerados en relación a número de horas-clase. Son Académicos de Carrera quienes se emplean de medio tiempo o tiempo completo y quienes se dedican a las funciones de docencia y/o investigación, de difusión de la cultura y extensión universitaria.

Se considera por Horas el personal académico remunerado conforme al número de horas de clases impartidas, de Medio Tiempo y Tiempo Completo el personal contratado en éstos términos teniendo la obligación de laborar 20 horas y 40 horas a la semana respectivamente, el Definitivo es el personal que realiza funciones académicas con una relación laboral contratada por tiempo indeterminado, el personal Interino es el contratado para cubrir vacantes por tiempo determinado, el Ordinario es el que tiene a su cargo las labores permanentes de docencia, de investigación, difusión de la cultura y extensión universitaria, se considera personal Visitante el que es invitado por la Universidad para el desempeño de funciones específicas por tiempo determinado, son Profesores o Investigadores Extraordinarios los provenientes de otras instituciones del país o del extranjero y se considera Emérito, aquel que el Consejo Universitario, honre por haber servido por más de 25 años a la Universidad.

Todo personal académico ordinario tendrá como derechos, realizar sus actividades de acuerdo con la Legislación Universitaria y bajo el principio de libertad de cátedra, de investigación y conformidad con los programas académicos aprobados, recibir la retribución que corresponda a su nombramiento o contrato por la ejecución de sus servicios académicos, así como los aumentos y las demás prestaciones, comisiones o regalías, tendrán derecho a disfrutar con goce de salario los días de descanso obligatorios y períodos de vacaciones así como los días no laborables, recibir las distinciones, estímulos y compensaciones establecidas, también tendrán derecho a la jubilación cuando hayan servido durante 25 años, ser funcionario universitario y recibir la remuneración correspondiente así como recibir lo apoyos de la Universidad para facilitar el cumplimiento de los requisitos exigidos para la promoción, que es el mecanismo para ascender de categoría o nivel, y contar con las condiciones materiales y pedagógicas para el desempeño de sus actividades.

Las obligaciones del personal académico serán, cumplir con las disposiciones establecidas en la Legislación Universitaria, formar parte de las Comisiones para practicar exámenes, asistir a las

juntas convocadas por las autoridades, asistir a los cursos, seminarios y otros eventos académicos que programe la autoridad Universitaria, así como cooperar para desarrollar eficazmente las tareas que le sean encomendadas, presentar sus programas de trabajo anuales o semestrales e informar sus avances a las autoridades competentes, formar parte de las Academias, no delegar las responsabilidades a otras personas, impartir la enseñanza y evaluar los conocimientos de los alumnos, actualizar y enriquecer sus conocimientos, así como tener buena conducta dentro de la Universidad y velar por el prestigio de la misma.

3.1.1.17. REGLAMENTO GENERAL PARA LOS ESTUDIOS DE POSGRADO

Son estudios de posgrado los que se realizan después de haber obtenido el grado de licenciatura y su propósito es formar recursos humanos de alta calidad que profundicen y amplíen el conocimiento y la cultura nacional y universal para desarrollar la ciencia, la tecnología y las humanidades. Los estudios de posgrado se ofrecen por medio de tres opciones, especialización, maestría y doctorado.

La Especialización tiene por objeto formar recursos humanos con capacidad para resolver problemas especiales de alguna rama de las licenciaturas. El objetivo de los programas de Maestría es formar recursos humanos capacitados para realizar investigación científica, tecnológica o humanística y desarrollar la docencia con un alto grado de calidad. Los programas de Doctorado tienen como propósito formar investigadores capaces de generar y aplicar el conocimiento científico en forma original e innovadora y aptos para preparar y dirigir a investigadores.

Se menciona que para planear, organizar, promover, supervisar, coordinar y evaluar los estudios de posgrado, se ejercerán por el Consejo y Coordinador General de Estudios de Posgrado, por los Consejeros Internos de las Facultades, por los Jefes de las Divisiones de Estudios de Posgrado y por los Coordinadores de los programas de Posgrado.

Las atribuciones del Consejo General de Estudios de Posgrado serán establecer la política de crecimiento y desarrollo de posgrado, promover la vinculación entre los diferentes programas, realizar evaluaciones una vez al año en cuanto al programa, elaborar el presupuesto general así como resolver los asuntos académicos no previstos en el Reglamento.

Las atribuciones del Coordinador General de Estudios de Posgrado como se mencionan en el Reglamento son, convocar y presidir las sesiones del Consejo General, elaborar el presupuesto, planear ante el Consejo General la integración de sus comisiones, presentar al Consejo General un Programa de trabajo con sus objetivos, políticas y lineamientos académicos para su revisión, modificación o aprobación, según sea el caso.

En cada Facultad se deberá formar una División de Estudios de Posgrado la cuál dependerá del Consejo Técnico, que estará integrada por profesores y estudiantes de los programas de este nivel y sus funciones serán reguladas por el Consejo Interno y el Jefe de la División de Estudios de Posgrado.

Son atribuciones del Consejo Interno la elaboración de las normas complementarias de la División de Estudios de Posgrado, el análisis de los nuevos planes y programas de estudio y sus modificaciones, así como también atender al desarrollo de cada uno de los programas y supervisar

su cumplimiento, dictaminar los problemas que surjan en el área de posgrado y la elaboración del presupuesto anual.

Las funciones del Jefe de la División de Estudios de Posgrado son convocar y presidir las sesiones del Consejo Interno así como proponerle iniciativas y sugerencias para enriquecer las actividades académicas, presentar al Director de la Facultad los acuerdos del Consejo Interno, dar a conocer anualmente ante el Consejo Interno un informe de actividades, promover ante el Consejo General de Estudios de Posgrado la incorporación de nuevos cursos, planes y programas y sus modificaciones así como vigilar que se cumplan los acuerdos del Consejo Interno.

Se establece que los alumnos de maestría y doctorado se les asignará un tutor para que los oriente y asesore durante el desarrollo de sus estudios, el cuál fungirá como director de su tesis. Para permanecer inscrito en los estudios de posgrado es necesario cumplir con las actividades académicas, realizar las actividades de investigación y elaboración de tesis, asistir a las entrevistas tutoriales con el profesor asignado así como presentar al Consejo Interno de la División un informe semestral avalado por el tutor, respecto de los avances de su plan de trabajo académico.

Para poder obtener el Diploma de Especialización y el grado de Maestro es necesario haber cubierto el plan de estudios así como presentar un trabajo de tesis y examen oral. Para obtener el grado de Doctor se requiere haber cumplido el programa individual de estudios y tener por lo menos dos presentaciones de trabajos propios relacionados con el tema de tesis.

La tesis de Especialidad deberá ser un trabajo escrito e individual que demuestre la capacidad para resolver problemas de un área, la tesis de Maestría deberá ser un trabajo escrito de contenido teórico y/o experimental producto de la actividad científica desarrollada con la asesoría tutorial, y por último al tesis de Doctorado deberá ser un trabajo escrito que versará sobre un tema de investigación científica, tecnológica o humanística.

Para que el jurado conceda mención honorífica al sustentante, el examen debe ser de excepcional calidad, que el alumno haya observado el reglamento y las normas durante su estancia en el plantel, que haya cursado sus estudios en forma ininterrumpida, que tenga promedio de 9 como mínimo y que no haya reprobado ninguna materia así como que la mención honorífica sea acordada por unanimidad por los miembros del jurado.

3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD MICHUACA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

3.1.2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, como ente social y cultural, encargada de la formación de los recursos humanos más calificados, fincó sus orígenes a mediados del siglo XVI en la región lacustre de Pátzcuaro, donde se asienta para el año de 1540 el Colegio de San Nicolás Obispo, considerado como el más antiguo del continente Americano, siendo predecesor de los Colegios Santa Cruz de Tlatelolco y el de Estudios Mayores de Tiripetío.

Toda vez que para el año 1580 se había establecido el obispado en la capital del Estado de Michoacán y siendo obispo Fray Juan de Medina Rincón, se ordenó el traslado del Colegio de San Miguel que inicia sus operaciones a principios de 1581, siendo semillero de grandes alfabetizadores, poetas, historiadores y humanistas. Por lo anterior, es incuestionable que la historia se escribe ahí, pudiendo afirmar que la Patria Mexicana es Nicolaita ya que procrea hombres de la talla de don Miguel Hidalgo pasando por grandes insurgentes independentistas como Morelos, López Rayón y Sixto Verduzco.

El pensamiento liberal que hasta nuestros tiempos prevalece en esta Casa de Estudios, dio como origen clausuras temporales y de gran duración, destacando de ellas el decreto del gobierno virreinal que determina el cierre del plantel en octubre de 1810 teniendo que transcurrir 37 años para que siendo gobernador del Estado don Melchor Ocampo, pudiera reanudar sus funciones con toda fuerza y vigor. Fue tanto su cariño por nuestra máxima Casa de Estudios que luchó denodadamente por regresar el honor a quien lo merecía, llegando a tal grado su manifestación de cariño que en los momentos de su fusilamiento le lego su propio corazón, el cuál hasta nuestros días es venerado en una de las salas que lleva su nombre.

Fue hasta el año de 1916 cuando se estabiliza y funciona en forma regular, lo que permite que el 14 de agosto de 1917 siendo Gobernador del Estado el Ing. Pascual Ortiz Rubio se turna al Congreso del Estado la iniciativa de Ley para la creación de la Universidad Autónoma de Michoacán, votando el 15 de octubre del mismo año el decreto por el cual se establece la Institución bajo el nombre de UNIVERSIDAD MICHUACA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO, funcionando como tal en el año de 1919 bajo la Rectoría del Dr. Alberto Oviedo Mota y dentro de los lineamientos jurídicos emanados de la primera Ley Orgánica aprobada el 11 de agosto de 1919.

De este año a nuestros días, han surgido una serie de reformas parciales o totales que recogen las nuevas tendencias sociales y los ajustes a los diferentes tiempos históricos que ha vivido nuestra máxima Casa de Estudios, encontrando vigente como marco regulatorio de su operación la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, aprobada y publicada en Morelia, Michoacán a los treinta y un días del mes de Enero de 1986 siendo Gobernador el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano.

3.1.2.2. MISIÓN Y FILOSOFÍA

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo vive su tradición, en la que reconocemos están los fundamentos de nuestro quehacer e identidad; empero debe asumir las tareas que le competen en el presente y en el futuro. La Universidad preservará, transmitirá y acrecentará el conocimiento humanístico y científico, en suma la cultura de la humanidad, en particular la de nuestro país y nuestro estado. De aquí se derivarán tres funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura.

Como Institución pública, la Universidad se orientará a fortalecer valores sociales como el laicismo y la pluralidad ideológica al servicio de la sociedad, dejando a un lado cualquier compromiso de grupo o secta.

La autonomía universitaria no es una concesión del Estado ni un privilegio. Es, simplemente la condición indispensable para que una universidad pueda ser tal. Como institución autónoma, la Universidad es el laboratorio donde germina el cambio y la libertad, además de que debe cuidar que se respeten las tres libertades fundamentales para el trabajo académico: la libertad de cátedra, de investigación y de discusión y análisis de las ideas, haciendo uso de la capacidad de gobernarse a sí misma en los aspectos curriculares y académicos otorgados ambos por mando constitucional.

Frente a los nuevos retos, la Universidad tiene la tarea de redescubrir su esencia como institución humana al servicio del Hombre, preservando los más valiosos principios y valores y posibilitando su tránsito a etapas superiores del conocimiento. En tal sentido, el último fin es humanizar a la propia sociedad y a los individuos cumpliendo su papel como instrumento para desarrollar plenamente las facultades de las personas que la integran.

Por todo lo anterior, la Universidad debe renovarse continuamente para cumplir su misión: coadyuvar a su pleno desarrollo mediante la detección y solución de problemas relacionados con la creación y recreación del conocimiento, el desarrollo de técnicas y procesos tecnológicos, el mejoramiento de los sistemas de producción de bienes y servicios, la reflexión sobre los derroteros que debe seguir la sociedad y la prevención sobre los riesgos y tropiezos del quehacer nacional.

3.1.2.2.1. LOS VALORES DEL NICOLAICISMO Y SU VIGENCIA EN EL SIGLO XXI

La Universidad es una institución creada para preservar, incrementar y transmitir el saber y los valores que dan significado al hombre y a la sociedad. La Universidad, que es una institución comprometida con la formación integral de hombres y mujeres profesionistas, está obligada a cumplir con los más altos objetivos de la educación y la cultura. De igual manera, le compete el logro de las metas y propósitos destinados a transformar y mejorar las condiciones de vida de todos los mexicanos. Dichos fines solo se pueden alcanzar en la medida en que sus integrantes posean y sean ejemplo viviente de los valores y principios que la hacen posible.

La presencia y efecto de los valores concurren en una forma de comportamiento institucional o individual conocido como ética. En el desempeño de su ejercicio profesional, los egresados de la Universidad han de manifestar la posesión y el acatamiento de los principios y valores que regulan las actividades propias de la vida universitaria.

Los referentes axiológicos que determinan y están presentes en la ética profesional de los egresados y en el ejercicio de la docencia y la investigación, deben adquirirse durante la etapa formativa y vivirse de manera cotidiana como rasgos esenciales de toda actividad. En conjunto deben conformar el perfil e identidad de los nicolaitas.

Los valores y principios universitarios deben inculcarse en un ambiente institucional en el que sean vividos y ponderados como base de un comportamiento necesario, irrenunciable, en este sentido, todos los universitarios deben ser ejemplo de aplicación y respeto de una conducta ética que les sea propia y que destaque en el contexto social.

El espíritu nicolaita, desde sus inicios, ha de ser fiel a sí mismo, pero también abierto y flexible para afrontar los desafíos que los nuevos tiempos plantean.

Algunos de los principales valores que han conformado la axiología nicolaita cuyo reconocimiento se muestra pertinente en los tiempos que corren, son: que como una institución social la Universidad tiene una **responsabilidad moral con la verdad y una obligación ética con la sociedad**, la responsabilidad moral exige que en el ejercicio de la investigación, se aplique correctamente los principios más elevados, valorando los argumentos y sus conclusiones a la luz de la más estricta y honesta reflexión. En este sentido, la universidad no puede ni debe condicionar la búsqueda de la verdad a corrientes ideológicas exclusivas, ni a intereses particulares o de grupo.

Como institución a cuyo cargo está la formación de personas, la Universidad está obligada a proporcionar los elementos necesarios para que cada egresado pueda establecer **posturas críticas fundadas en la razón**. Sólo ejerciendo el espíritu crítico se genera el deseo de transformar la realidad, con ánimo de mejorarla, y para lograrlo, la Universidad misma debe ser el espacio en donde se dé ejemplo de actitud y reflexión crítica ante los acontecimientos, doctrinas, ideas y hechos de la vida nacional y mundial.

La honestidad es hoy una **exigencia social ineludible**. La práctica de la honestidad debe fomentarse de manera explícita y cotidiana, abarcando todos los ámbitos del quehacer universitario. Más aún, debe convertirse en el valor que articule las virtudes distintivas de la Universidad en cuanto institución consagrada a la búsqueda de la verdad y a la transformación de personas. Sus miembros deben vivir este valor en la academia, en la administración, en el trabajo interior y exterior, en los programas y proyectos de investigación, en el manejo de los recursos financieros y materiales y en sus relaciones y compromisos con los demás.

En su actuar, la Universidad debe asumir el **respeto a la vida y a los derechos de los demás** como valor intrínseco y central de su quehacer cotidiano. En tal sentido, todos los actos de la vida institucional deben estar regidos por este valor. Más aún, la Universidad tiene la obligación moral de velar que en todos sus ámbitos sean respetados los derechos humanos a través de las Garantías Individuales que otorga nuestra Carta Magna.

La Universidad es y deberá seguir siendo un espacio donde **las libertades humanas se ejerzan a plenitud**, empezando por la libertad de cátedra e investigación, hasta la libertad de expresarse sin cortapisas, así como la de participar abiertamente en todos los asuntos y decisiones institucionales que conciernan al interés común de los universitarios.

La modernidad, determinada por la convivencia cada vez más estrecha de personas y grupos de características diferentes, exige el ejercicio **permanente de actitudes de tolerancia**, esto significa que, ante la imposibilidad de estar de acuerdo en todo (sin olvidar los límites de cada individuo) es preciso reconocer el derecho del otro a pensar y actuar de manera diferente, y poner en práctica acciones y actitudes que tiendan a la comprensión de las diferencias y no a la exclusión o a la violencia. La herramienta privilegiada de la tolerancia es el diálogo, el que manifiesta un interés activo por el otro, una aceptación de principio que le reconoce su derecho a ser como es.

En el ámbito de la cultura y la academia, **ser humanista** significa apreciar lo clásico como modelo de las creaciones humanas, como el tener una inclinación clara hacia los sistemas de ideas que se pronuncian a favor del mejoramiento continuo de la vida humana, tanto en su individualidad concreta como en su dimensión universal. En este sentido la Universidad ha de promover el conocimiento y la apreciación de los valores culturales universales, sin pérdida de los propios. En su afán de formar hombres y mujeres integrales, la universidad ha de cuidar el equilibrio entre la educación científico-técnica y la que comprende los aspectos filosóficos y culturales, pues son éstos últimos los que posibilitan la comprensión sobre el alcance de la comunidad nicolaita.

La equidad es, un valor que fundamenta y posibilita la vida democrática, en cualquier sociedad u organización. Nuestra Universidad, cuya tradición liberal ha permitido desde sus inicios el flujo irrestricto de las ideas, debe mantenerse fiel a esa tradición, pero a la vez, impedir que grupos con intereses particulares impidan la participación igualitaria del resto de la comunidad nicolaita.

La Universidad comprometida con su entorno es responsable de entregar va la sociedad profesionales y especialistas capaces de involucrarse en el estudio y la solución de los problemas que la aquejan, con gran madurez ciudadana. **Ser Universidad Responsable** significa comprender los retos que el mundo actual y la comunidad le plantean, asumiéndolos y actuando en consecuencia. La responsabilidad general confianza y excelencia, sin responsabilidad es imposible proyectar y realizar cualquier propósito. El universitario responsable es que respeta las normas que rigen la vida de la institución y asume el cumplimiento de sus objetivos, consciente de sus obligaciones y del efecto de sus actos.

La Universidad debe jugar un papel estratégico en la socialización del conocimiento, a través de procesos de divulgación y de extensión, así como comprometerse con la difusión de la cultura. De esta forma, al Universidad se constituye como un **espacio abierto y no excluyente, generoso y solidario** con sus integrantes, con los diferentes grupos sociales que necesitan de su asesoría y sus servicios, y con los creadores de la cultura que requieren espacios para realizar y mostrar su quehacer cultural.

3.1.2.2.2. UNA VISIÓN PROSPECTIVA: LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO HACIA EL AÑO 2010

La Universidad pública no podrá evadir la responsabilidad en la construcción de un nuevo paradigma en el desarrollo económico, político y social de México. Desafortunadamente, las instituciones y la sociedad mexicana poco han tenido que ver en este proceso que se gesta en los países desarrollados y en los organismos internacionales que, buscan la forma de reciclar su influencia de los países subdesarrollados disminuida ésta por los catastróficos resultados de la aplicación de sus políticas económicas. La pobreza ha crecido a nivel mundial y ha evidenciado un

enorme desperdicio en recursos naturales, humanos, y de capital que costará décadas de trabajo, sufrimiento y carencias. Nos hemos convertido en consumidores voraces de los productos comercializados de la ciencia y la tecnología, además de ser un país maquilador, importador de todo y exportador de petróleo y materias primas. Los avances tecnológicos de los últimos veinte años, en especial las telecomunicaciones y la informática, han permitido pasar sobre las fronteras nacionales reduciendo las distancias. Esto ha conducido a un proceso de globalización de las relaciones y los fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales de cada nación.

La globalización gasta inercias negativas, en especial para los países débiles que carecen de un aparato científico y tecnológico sólido. Los espacios de competencia que se crean con la desaparición de las fronteras nacionales son fácilmente controlados por los países fuertes, productores de ciencia y tecnología, elementos imprescindibles para competir en productividad y en el manejo de los imperfectos mecanismos del mercado.

Si generamos espacios educativos, que cumplan su misión académica y asuman su responsabilidad social, podremos elegir mejor en el amplio espectro de los instrumentos y tecnologías disponibles, sin caer en el lamentable y frecuente error de adquirir para nuestro desarrollo tecnologías “de punta” que no son adecuadas para resolver los problemas reales y concretos que demanda nuestra sociedad.

El proceso de modernización diferenciado que se observa en el país, no se ha podido difundir en la población pero si se ha manifestado un proceso concentrador de la riqueza, excluyendo cada vez más a los segmentos bajos y medios de la población y no se ha observado la aparición de algún acontecimiento que pueda revertir esta tendencia a corto o mediano plazo.

Las universidades de enseñanza superior, por su capacidad de respuestas a los problemas nacionales, tienen responsabilidad mayor frente a la pobreza, la protección del medio ambiente, y el respeto a los derechos humanos. Esta responsabilidad, vigente en el siglo XXI, nos exige a revisar y transformar las funciones y la misión de la educación superior y consecuentemente de nuestra universidad.

El avance y el desarrollo integral de nuestra Universidad tendrá mucho que ver con su capacidad de trabajo hacia adentro, con su capacidad de verse en una perspectiva autocrítica que le permita descubrir y redescubrir responsabilidades y cambios alternativos.

La Universidad debe preparar a sus alumnos para la vida y trabajar bajo un horizonte cultural de largo plazo en el que asimile valores, proyectos sociales, principios de equidad y bienestar. La formación profesional, técnica y científica es un soporte, una herramienta para el objetivo central que es liberar al alumno de su pequeño círculo individual y egoísta para hacerlo solidario, comprometido con los valores esenciales de la condición humana y de la comunidad que lo formó. Ante la organización económica y política mundial, que se perfila para el siglo XXI, es fundamental que los universitarios revisemos la misión y las funciones de la educación superior, para estar en condiciones de enfrentar los retos que plantea el cambio socioeconómico, la eliminación de la pobreza, la protección del medio ambiente, y el respeto a los derechos universales del hombre desde una perspectiva nacional, profundamente social y basada en los más altos fines del humanismo. Nuestro reto es lograr una actitud abierta a la innovación y al cambio, sin perder la actitud crítica para actualizar, interpretar y sostener nuestra presencia como nación mexicana en el mundo.

Las universidades deben emprender un profundo e intenso proceso de transformación, orientado a los retos de desarrollo que se presentan en el país, sin perder de vista los aspectos principales del “proyecto nacional”, es decir, ampliar la cobertura educativa diversificándola y mejorando la calidad de ésta, equilibrar la demanda en las distintas áreas y niveles del conocimiento y de la actividad profesional, elevar la formación del personal académico, fomentar el desarrollo del posgrado de

alta calidad, promover el desarrollo de más y mejor investigación, fortalecer el desarrollo regional de la educación superior, incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento de la educación, la investigación y los servicios académicos institucionales, y fortalecer las relaciones de las universidades con organismos nacionales y con instituciones de enseñanza superior de países estratégicos.

La Universidad debe ser formadora de personas con alto espíritu y capacidad para competir en el mundo profesional del siglo XXI. El reto es hacer frente a las condiciones impuestas por los complejos problemas de la modernización y de la interdependencia, que van asociados a los procesos de globalización social, económica, cultural y política. En ese sentido, la formación universitaria debe capacitar para enfrentar exitosamente condiciones de producción, operación, ejecución e investigación, además de ser eficaces en las condiciones regionales propias y de contar con los elementos suficientes para adaptar y transformar su realidad profesional de acuerdo a patrones de competitividad y productividad de orden mundial.

Para hacer realidad esta visión de futuro se requiere establecer principios, definir conductas y actitudes, y realizar un conjunto de acciones capaces de transformar a la Universidad desde su interior, proyectándola aún más hacia la sociedad y estrechando su relación con ésta, de tal manera que cada una de las actividades institucionales expresen la vocación y la capacidad universitaria para coadyuvar en la transformación y el mejoramiento de los niveles de vida de todos.

3.1.2.3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo registra un crecimiento acelerado, por lo que se requiere para el cumplimiento adecuado de sus funciones: la optimización del uso de sus recursos físicos, del impulso a la docencia, así como del desarrollo y fortalecimiento la actividad científica y tecnológica.

3.1.2.3.1. DOCENCIA

La docencia, como una de las funciones sustantivas que se realizan en la institución se ha visto afectada negativamente con el incremento de la matrícula, por lo que se requiere de incorporar modelos educativos más eficientes, con cátedras pedagógicas y metodológicas de enseñanza orientadas a lograr un mejor y mayor aprovechamiento.

Se han detectado una serie de circunstancias, como lo son un número considerable de profesores que carecen de formación para la docencia, y que son renuentes a incorporarse a los procesos de actualización de que se dispone, la falta de formación pedagógica que propicia la utilización de métodos rígidos y anticuados de enseñanza-aprendizaje, en la mayoría de las escuelas predomina la clase-conferencia, que genera pasividad del alumno y aprendizaje memorístico, la elevada densidad de estudiantes por grupo que en algunas carreras impide el ejercicio de una práctica pedagógica más moderna y participativa, el sistema de evaluación que no responde a una política normalizada para las dependencias ya que este sistema permite arbitrariedad y discrecionalidad, en algunas escuelas el ausentismo de los profesores que resulta excesivo, la deficiente formación de la mayoría de los estudiantes, que al ingresar a la universidad arrastran deficiencias básicas, y el nivel académico de muchos egresados que a menudo es bajo, aunque esta situación la compartimos con la mayoría e las universidades públicas del país.

3.1.2.3.2. OFERTA EDUCATIVA

La docencia es una función coordinada por la Secretaría Académica que se lleva a cabo en las escuelas, facultades e institutos que conforman los diferentes niveles que se ofrecen en la Universidad.

En el nivel medio superior, la Universidad cuenta con preparatorias propias y 45 incorporadas al sistema universitario. La institución ofrece 28 programas de licenciatura, dichos programas se ofrecen en 23 escuelas y facultades de Uruapan, Apatzingán y Morelia, lo que nos revela un gran centralismo. En el caso de los programas de posgrado se aprobaron 35, 16 especialidades, 16 maestrías y 3 doctorados, en este aspecto se observa una gran deficiencia en las políticas de actualización de oferta educativa, la que siempre debe ser acorde a las necesidades.

3.1.2.3.3. MATRICULA DE NUEVO INGRESO

Una de las tareas prioritarias dentro del ámbito académico es mejorar la calidad de la educación y los servicios educativos. La reciente población escolar y el gran desequilibrio en su distribución dentro de las diferentes áreas del conocimiento han incidido en un deterioro del nivel educativo general.

La distribución de la población por área académica a nivel licenciatura registró en el último año un incremento del 8.14% en Ciencias Administrativas y Sociales (Derecho y Contabilidad), el 7.01% en Ciencias de la Salud (Medicina), mientras que la División de Ingeniería tuvo un decremento del 1%. Lo anterior evidencia la necesidad de llevar a cabo acciones que permitan cambios culturales y sociales, puesto que las carreras más demandadas dan estatus o bien permiten aspirar a posiciones económicas elevadas. Se percibe que falta información sobre las necesidades reales del mercado de trabajo, así como una falta de orientación vocacional que permita hacer una mejor selección de carrera.

3.1.2.3.4. EFICIENCIA TERMINAL

La enseñanza universitaria tendrá mayor reconocimiento a medida que más estudiantes concluyan exitosamente y con calidad sus programas de estudio.

En el ciclo escolar 1998-1999, egresaron desnivel de licenciatura 3,522 alumnos y se registró un total de 2,411 titulados integrantes todos de diferentes carreras y generaciones. Si consideramos el número de alumnos que ingresan y el de los que egresan, nos daremos cuenta que es necesario considerar los problemas que conducen a la baja eficiencia terminal. No hay estudios que detecten las causas de deserción y reprobación en las diferentes carreras, se desconocen las tendencias y causas más frecuentes de la reprobación en las distintas áreas de estudio; falta flexibilidad en los planes de estudio y en los mecanismos de titulación, incidiendo todo en la baja eficiencia terminal, y aunque tiene conocimiento de las trayectorias de los egresados exitosos, se cuenta con estudios generalizados y sistemáticos de seguimiento de egresados.

3.1.2.3.5. PLANES DE ESTUDIO

Actualmente, en el nivel medio superior se realizan actividades encaminadas a medir la eficiencia y los alcances de los planes de estudios con el fin de actualizarlos y enriquecerlos. En la licenciatura la estructura predominante de los planes de estudio es la de asignaturas y pocos espacios ofrecen créditos o módulos. El análisis nos permite observar que la gran mayoría tiene problemas como la falta de actualización en los planes de estudio, falta de flexibilidad, lo cual impide que el alumno pueda organizar su currículum, tendencia a la especialización en sólo un área determinada del conocimiento, limitada formación integral del alumno, lo que disminuye el aprendizaje autónomo y creativo, así como ausencia de vinculación entre la investigación y el entorno.

3.1.2.3.6. PERSONAL ACADEMICO

La Universidad cuenta con una planta docente que, de acuerdo al campo de aplicación, se distribuye como sigue: 38% académicos de tiempo completo, 11% de medio tiempo y 51% de asignatura. El 26% de los docentes del bachillerato es de tiempo completo, 12% de medio tiempo y el resto por asignatura.

A nivel institucional se tiene una proporción de 34 alumnos por profesor de tiempo completo, 136 para cada uno de los de medio tiempo y 28 alumnos por académico de asignatura.

Con el objeto de promover actividades equilibradas de docencia, investigación, gestión y difusión de la cultura en los profesores de tiempo completo se cuenta actualmente con el Programa de Estímulos al Desempeño Docente, beneficiado por el Gobierno Federal, el cual proporciona estímulos económicos a los profesores de tiempo completo por alto rendimiento.

En los periodos 1999-2000 y 2000-2001, un poco más del 50% de académicos de tiempo completo solicitaron el estímulo respectivo y fueron beneficiados 85% de los solicitantes.

Por otra parte, en el periodo 2000-2001, el Programa para el mejoramiento del profesorado (PROMEP), ha canalizado recursos para que los profesores realicen estudios de Maestría ó Doctorado (12 y 76 respectivamente) con beneficio de becas y algunos otros apoyos adicionales, pues la Universidad de acuerdo a su clasificación, por el tipo y número de programas debe disponer de 67% de Doctorados.

El mismo programa a otorgado apoyos especiales a 113 académicos con perfil deseable, apoyos consistentes básicamente en equipos de cómputo, acervos bibliográficos y mobiliario para cubículos.

La Universidad, en busca de apoyo a la docencia, propició ya hace algunos años la creación de centros, direcciones y departamentos que están adscritos a la Secretaría Académica, pero desde su creación no han podido llevar a cabo las funciones correspondientes.

El Centro de Didáctica y Comunicación Educativa, con 13 académicos, realiza estudios sobre las condiciones reales de la docencia; aún cuando estos estudios no son sistemáticos y no se cuenta con una base de datos y parámetros de calidad para tomar decisiones acerca de cómo orientar las acciones de mejoramiento en el docente.

El Departamento de Psicología y Psicometría, con un total de 6 psicólogos, realiza acciones encaminadas a dar orientación vocacional y apoyo en la selección de alumnos de nuevo ingreso.

En el programa denominado Exporienta Universitaria participan diferentes escuelas, facultades e institutos, así como las coordinaciones para mostrar gráfica y explícitamente lo que es la Universidad, sin embargo, esta instancia debería tener una función institucional y social más amplia, la cual se podrá cumplir si se estructura y se diseña un plan de trabajo adecuado a las necesidades de la Universidad, con acciones eficaces para orientar demanda educativa según perfiles vocacionales claros y definidos.

La Dirección General de Bibliotecas, como sistema bibliotecario institucional cuenta con 23 bibliotecas especializadas, una Hemeroteca y 10 espacios más como salas de estudio o espacios de acervos especializados. El acervo bibliográfico total con que se cuenta es del orden de 214 000 volúmenes con alrededor de 77 300 títulos distintos, así como 65 colecciones de revistas especializadas, lo que resulta bajo considerando el número de áreas del conocimiento que se imparten. El acervo bibliográfico y documental con que cuenta la Universidad es escaso y poco actualizado. Por otra parte, aunque la operatividad de las Bibliotecas ha ido modernizándose, aún se requiere una mayor planificación y especialización. La hemeroteca es deficiente y su acervo no se enriquece sistemáticamente, Los espacios físicos destinados a bibliotecas en las distintas dependencias son en su mayoría inadecuados, detectándose que no existen centros de información y documentación tecnificados que ofrezcan a los estudiantes y académicos un servicio de alta calidad.

La Universidad coordinó y dio seguimiento durante 1999 aproximadamente a 3 300 pasantes, quienes prestaron sus servicios en áreas diversas.

El Departamento de Vinculación y Desarrollo que también depende la Secretaría Académica, debe, a través de los convenios que estructura, ampliar las opciones para la formación de estudiantes y académicos mediante las acciones que en los mismos se pactan y que incluyen entre otros, intercambios, estancias, becas de posgrado y actividades de vinculación universidad-empresa. Sin embargo, a pesar de que se asignan convenios no se ha implementado un verdadero mecanismo de seguimiento a los mismos.

3.1.2.3.7. POSGRADO

El posgrado ha mantenido una matrícula constante, y solo representa el 1.2% del total. Sin embargo, en los posgrados participan casi el 15% de los profesores de tiempo completo de la Institución, de los cuales, la tercera parte pertenece al Sindicato, y poco más de la mitad tienen grado de Doctor.

3.1.2.3.8. INVESTIGACIÓN

Los esfuerzos incipientes para transferir el conocimiento que se genera en la Universidad al sector productivo, requieren de más y mejores estrategias, además de aportaciones económicas y logísticas del sector gubernamental y de la participación decidida del sector industrial. Estas estrategias, sin embargo, no deben ir en detrimento de los programas sustantivos de investigación básica. Son las instancias federales y estatales las encargadas de proporcionar los apoyos a estos

programas y es función de la Universidad preparar a los Científicos que puedan y deban participar en dichos programas.

Desde finales de los años ochenta, en las universidades se ha impulsado una reforma que acentúa el apoyo a la actividad científica y la asignación presupuestal, con base en logros y méritos, considerando estándares internacionales de calidad, lo que ha propiciado que la comunidad científica y académica se oriente al logro y excelencia. Nuestra Universidad ha respondido a este reto con un crecimiento en su planta de investigadores; en su presupuesto y en el fomento del programa de formación de recursos humanos, sin embargo, el número de investigadores y de profesores activos en investigación debe duplicarse.

En las cinco áreas de estudios que actualmente tiene la Universidad, están desarrollando un total de 163 proyectos de investigación, en los que participan uno ó más investigadores de dependencias académicas universitarias. Los proyectos en desarrollo se agrupan en 45% en el área de ciencias exactas y naturales que es la de mayor participación y solo un 2.5% en el área de la salud.

Actualmente están registrados 56 profesores dentro del Sistema Nacional de Investigadores, es decir, menos de dos por cada mil estudiantes, mientras que las instituciones líderes del país reportan diez por cada mil, lo que indica que debemos multiplicar el número de investigadores.

La difusión de la Investigación Universitaria propicia la colaboración en los proyectos de interés común entre investigadores. Los mecanismos de difusión que actualmente tiene la Institución son revistas, libros, ensayos, seminarios, foros, encuentros y congresos.

No debemos dejar a un lado el importante aspecto de evaluación y seguimiento de la investigación, este es un proceso necesario para elevar la calidad de la investigación científica y la formación de recursos humanos. Desde 1984, año en que quedó conformado el Consejo de la Investigación Científica, se estableció un mecanismo de evaluación y seguimiento a los proyectos apoyados, mismo que ha continuado perfeccionándose durante estos años. Actualmente se valoran: la actualidad y pertinencia de las investigaciones, los objetivos, los métodos a usar y los apoyos solicitados. El seguimiento a través del propio Consejo valora el informe, los avances, resultados y su posible duplicación.

Respecto a la normatividad en este campo, la propia Ley Orgánica lo contempla como uno de los fines primordiales, El Consejo de la Investigación Científica ha aprobado políticas internas que rigen a la investigación, lineamientos para el apoyo a proyectos y requisitos generales que definen el perfil del investigador, pero no se cuenta con un Reglamento General de Investigación y un Manual de Organización de la función de Investigación.

3.1.2.3.9. DIFUSION CULTURAL Y EXTENSION UNIVERSITARIA

La difusión cultural y la extensión universitaria constituyen un medio para la divulgación de la ciencia y el conocimiento, así como de las corrientes más significativas de la cultura y el arte.

Las acciones que la Secretaria de Difusión Cultural y Extensión Universitaria lleva a cabo son, las de apoyar en actividades culturales a los distintos grupos de las escuelas, facultades, institutos, casas de estudiantes, patronatos, autoridades municipales en la entidad y otras que persiguen objetivos afines.

Organizar conferencias, presentaciones de libros, producción editorial, programas de radio, exposiciones, presentaciones artísticas, cine, video y ferias.

Promover el deporte a través de la organización de eventos deportivos intrauniversitarios.

Apoyar con la edición e impresión de diversos materiales como carteles, programas, invitaciones, tarjetas, trípticos, etc.

Ofrecer a través, de la librería universitaria, las ediciones que son producidas por las casas editoriales comerciales, que conforman la bibliografía básica de las diversas carreras que ofrece la Universidad.

Dar a conocer las publicaciones de la Universidad Michoacana a las diferentes universidades del país.

Administrar oficial y extraoficialmente, diversas áreas como el ex convento de Tiripetío, teatros, el centro cultural universitario y el auditorio de usos múltiples.

La diversidad de actividades que realiza la Secretaría obliga a pensar en la necesidad de reestructurar, fortalecer y sistematizar sus actividades.

3.1.2.3.10. NORMATIVIDAD

Nuestra Universidad, como Institución de estudios superiores y régimen autónomo, fue creada el 15 de octubre de 1917, por el Ing. Pascual Ortiz Rubio, como Gobernador del Estado de Michoacán, teniendo desde entonces a la fecha como máxima autoridad al Consejo Universitario, integrado por el Presidente del Consejo que es el propio Rector y el Secretario del mismo, que es el Secretario General de la Universidad y por los Consejeros Rectores, Consejeros Profesores y Consejeros Alumnos. Participan también como consejeros, el Coordinador de la Investigación Científica, un representante de las Casas del Estudiante, un representante del Sindicato de Profesores, un representante del Sindicato de Empleados y un representante de la Asociación de Ex alumnos Nicolaitas.

La Universidad cuenta con los ordenamientos jurídicos básicos, sin embargo, considerando las necesidades actuales, se hace necesario llevar a cabo una profunda revisión y actualización de los mismos. Actualmente se dispone de la Ley Orgánica en vigor (aprobada en 1986); del Estatuto Universitario vigente desde 1963 y de los instrumentos normativos que a continuación se citan:

- Disposiciones reglamentarias sobre los profesores eméritos, aprobado el 19 de octubre de 1961.
- Normas reglamentarias para el otorgamiento de grados honorarios, aprobado el 17 de noviembre de 1961.
- Reglamento General de Inscripciones, aprobado el 17 de noviembre de 1961.
- Reglamento para el otorgamiento de la medalla "Rector Hidalgo", aprobado el 10 de septiembre de 1962.
- Reglamento del Patrimonio Universitario, aprobado el 12 de marzo de 1964.
- Reglamento de Incorporación de Institutos y Escuelas, aprobado el 10 de julio de 1964.
- Reglamento de becas para alumnos de esta Institución, aprobado el 14 de agosto de 1978.
- Reglamento general de exámenes, aprobado el 4 de octubre de 1978.

- Reglamento para el disfrute del año sabático por parte de los trabajadores académicos, aprobado el 2 de septiembre de 1982.
- Lineamientos para la integración de los Consejos Técnicos y la elección de sus miembros, aprobado el 21 de Mayo de 1987.
- Reglamento General de la División del Bachillerato, aprobado el 8 de julio de 1992.
- Reglamento General del Personal Académico de esta Universidad, aprobado el 12 de marzo de 1994.
- Reglamento General de Estudios de Posgrado, aprobado el 12 de julio de 1995.

En el transcurso de 1999, el H. Consejo Universitario aprobó:

- Reglamento Interno del H. Consejo Universitario.
- Reglamento Interno del Consejo Técnico de la escuela de Ingeniería Mecánica.
- Reglamento de Titulación de la facultad de Filosofía “Dr. Samuel Ramos Magaña”.
- Reglamento de la Red Universitaria de Cómputo.
- Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de la Universidad Michoacana.

3.1.2.4. ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la Institución se encuentra contenida en el Manual General de Organización y se integra por el:

1.	H. Consejo Universitario
2.	Rectoría
	Comisión de Planeación Universitaria
	Consejo Editorial
3.	Consejo de Investigación Científica
4.	Secretaría General
5.	Coordinación de la Investigación Científica
6.	Secretaría Académica
	Coordinación de Posgrado
	Coordinación de Bachillerato
	Departamento de Vinculación y Desarrollo
	Dirección General de Bibliotecas
	Dirección de Servicio Social
	Centro de Psicología y Psicometría
	Centro de Didáctica y Comunicación Educativa
7.	Secretaría de Difusión Cultural y Extensión Universitaria.
8.	Secretaría Administrativa
	Departamento de Patrimonio Universitario
	Dirección de Control Escolar
	A la Oficialía mayor

Departamento de Compras
Departamento de Contabilidad
Centro de Cómputo
Departamento de Archivo General
9. Secretaría Auxiliar
Coordinación de Relaciones Públicas
Coordinación de prensa
10. Tesorería
11. Departamento Jurídico
12. Contraloría

NOTA. Se observa la necesidad de un análisis organizacional de la Institución y de su reestructuración.

3.1.2.4.1. ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

La Secretaría Administrativa fue creada por el H. Consejo Universitario en enero de 1983. Inició sus actividades sustituyendo a la Oficialía Mayor, la cual atendía solicitudes de índole administrativa, como supervisión, modificaciones de presupuesto, participación en la formulación de anteproyectos de presupuesto, revisión de estados financieros de la Institución, análisis de requerimientos de recursos físicos, materiales y humanos, entre otras actividades, lo que condujo a una forma de trabajo que en su mayoría, se realizaban por inercia.

Actualmente, la Institución ha sido rebasada por la dinámica universitaria, propiciándose situaciones incongruentes con el marco jurídico y con las necesidades reales al no contar con acciones de planeación y sistematización. Se han efectuado ajustes y cambios en los procedimientos y se han realizado incorporaciones cronológicas para mejorar y agilizar la administración, como la que los Directores puedan ejercer el presupuesto aprobado por el Consejo Universitario, sin necesidad de acudir a la Secretaría Administrativa, así mismo, se ha trabajado para disminuir los trámites en los procesos operativos.

Se considera urgente la actualización del catálogo de puestos, pues se necesitan acciones adicionales para consolidar los procesos administrativos y para transformar la estructura organizacional de la Institución.

3.1.2.4.2 SECRETARÍA ACADÉMICA

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es una de las más importantes universidades públicas mexicanas, no sólo por su tamaño, su compromiso social, la rica historia de los libertadores que se han forjado en sus aulas, sino por el reconocimiento contemporáneo de sus logros académicos y sus constantes esfuerzos de superación.

A la Secretaría Académica le corresponde coordinar el trabajo académico de las 40 Unidades Académicas, que consiste en una oferta conjunta de 85 programas educativos, en los cuales participan más de 2,850 profesores y 54, 875 estudiantes.

En este espacio estudiantes, profesores, directivos e interesados en los temas académicos, encontrarán la información más actualizada sobre los aspectos académicos de educación superior y media superior de la máxima casa de estudios nicolaíta.

3.1.2.4.3. CENTRO DE DIDÁCTICA Y COMUNICACIÓN EDUCATIVA

El Centro de Didáctica y Comunicación Educativa es la dependencia encargada de la actualización de los profesores y de la instauración en curso del Programa Institucional de Tutores

Su Misión establece que la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es una entidad pública y autónoma con capacidad autogestiva para desarrollar permanentemente la actualización de sus cuadros académicos. La formación es un proceso inherente a sus funciones sustantivas y en consonancia con ello cada profesor es susceptible de aprendizaje significativo continuo. El Centro de Didáctica y Comunicación Educativa sustenta su estructura y función en estos principios.

Su Visión establece que el Centro de Didáctica y Comunicación Educativa promueve la formación y capacitación del personal docente en aspectos pedagógicos y didácticos y en el manejo de los medios de comunicación en la enseñanza media superior y superior.

3.1.2.5. FINANCIAMIENTO

La vida académica y la superación de esta Universidad no sólo es la consecuencia del conjunto de nuestros esfuerzos, sino también del abastecimiento suficiente de recursos.

Los recursos económicos son elemento indispensable para dar cumplimiento a nuestras tareas sustantivas mediante su uso correcto y adecuado, dando prioridad a las áreas estratégicas. El presupuesto de la Universidad incluye las aportaciones ordinarias y extraordinarias de la Secretaría de Educación Pública, las del Gobierno del Estado, las del Fondo de Aportaciones Múltiples para la Construcción de Espacios Educativos y los apoyos especiales por el FOMES.

3.1.2.6. EJES CENTRALES DE POLÍTICA INSTITUCIONAL

Son Ejes Centrales de Política Institucional, la Planeación Global de la Institución, la Ampliación de Oferta y Cobertura, el Impulso a la Investigación, Apoyo Integral a la Formación del Académico y del Estudiante, el Impulso a la Cultura de Planeación y Evaluación, Reestructuración de áreas de apoyo a actividades sustantivas y administrativas, la Actualización y complementación de la Normatividad y la Diversificación de las fuentes de Financiamiento.

3.1.2.6.1. LINEAS PRIORITARIAS DE ACCION DEL PRESENTE PLAN DE DESARROLLO

Las líneas prioritarias de acción del presente plan de desarrollo son, entre otras, diseñar y operar programas y proyectos que permitan dar cumplimiento a los fines y objetivos de la Universidad, realizar estudios estratégicos acerca de los temas prioritarios de la educación superior, estimular a todas las dependencias universitarias a participar en el desarrollo e instrumentación de proyectos de interés institucional, fomentar la cooperación e intercambio académico, consolidar el sistema de evaluación y trabajar para la acreditación, impulsar el programa de mejoramiento del profesorado, establecer un cuerpo especializado para asesoría y consultoría de apoyo a las dependencias universitarias, favorecer procesos de innovación académica que las dependencias universitarias realicen en torno a la docencia, investigación y difusión, Implementar el área de educación continua para la actualización y capacitación de los profesionistas en las distintas áreas del conocimiento, promover acciones para la actualización de la difusión de la cultura y la extensión universitaria, implementar un programa de mejora continua de calidad y pertinencia de las publicaciones universitarias, fortalecer la difusión y divulgación de los productos que generen los universitarios, promover la ampliación de las actividades de vinculación, actualizar la legislación universitaria, promover la incorporación eficiente de las tecnologías de la información, contar con un sistema de información de apoyo a la gestión Universitaria así como rescatar y fortalecer el prestigio y la imagen institucional.

3.1.2.6.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

El Plan de Desarrollo de la Universidad contiene retos que la Institución debe enfrentar con decisión y capacidad, para transformarlos en oportunidades de crecimiento y superación institucional.

El esfuerzo institucional orientado a elevar los índices de aprovechamiento, los niveles de competitividad, la calidad y la importancia de la investigación, así como la superación y el enriquecimiento de la docencia, exigen que la Universidad ponga en operación mecanismos de planeación y de evaluación que propongan y den cuenta del desempeño de la comunidad que la integra.

Corresponderá al Consejo Universitario establecer los mecanismos de planeación y definir los procesos de evaluación internos y externos, desarrollando un modelo de planeación y evaluación institucional propio, capaz de equiparse con parámetros nacionales e internacionales, con el fin de que las tareas se cumplan en la práctica cotidiana, establecida y aceptada por todos los miembros de la institución, cuyos resultados sean base para tomar decisiones de superación continua de los estándares institucionales. Para esto, deberán emprenderse acciones destinadas a establecer y promover una cultura de planeación y de evaluación en todos los órdenes, previendo la inserción y la colaboración institucional en las instancias nacionales e internacionales, encargadas de acreditar estudios superiores y certificar la calidad profesional de los egresados, con el fin de alcanzar reconocimiento y prestigio de nivel mundial.

3.1.2.6.3. PLANES DE ESTUDIO

Los Planes y Programas de Estudio deben contener elementos que permitan reconocer a sus alumnos y egresados un sello característico de la Universidad, relacionado con los contenidos y conocimientos propios del ejercicio profesional y con la formación de universitarios con capacidad para sustentar los valores, principios y actitudes fundamentales de la Universidad.

La comunidad académica y administrativa debe promover la formación integral a través de la convivencia institucional, como ejemplo vivo de la presencia, vigencia y respeto de los valores y principios que deben caracterizar a todo universitario.

Los planes y programas de estudio, deberán tener la flexibilidad suficiente que permita el intercambio de profesores y estudiantes entre distintas dependencias y con otros centros de estudio del país y del extranjero. Asimismo necesitarán evaluarse y actualizarse a la luz de estudios de demanda social y de mercado, y estarán sujetos a criterios académicos para su reconocimiento y certificación, lo cual les permitirá alcanzar los más altos estándares y el reconocimiento de las instancias nacionales y extranjeras correspondientes.

3.1.2.6.4. PERSONAL ACADÉMICO

La calidad de una Institución de Educación Superior se sustenta en el grado de consolidación y preparación de su planta académica, y no solo supone una profunda preparación en cada disciplina y en el dominio de conocimientos necesarios para participar productivamente en la docencia, la investigación, el servicio y la preservación de la cultura. Además, debe suponer actitudes de flexibilidad para integrarse al trabajo colectivo, de capacidad de asumir los fines, valores, planes y programas de la Institución y la capacidad de comprometerse responsablemente en un proceso de autosuperación.

El maestro universitario tiene el derecho y la obligación de adquirir conocimientos actualizados de alto nivel y al mismo tiempo, enriquecer sus capacidades didácticas. Desde esta perspectiva, las tácticas y políticas dirigidas al mejoramiento o perfeccionamiento del perfil del maestro deben orientarse de manera simultánea a varios aspectos de su actividad, como la solidez y actualidad de conocimientos y la capacidad de generar oportunidades y medios para que los estudiantes logren asimilarlos.

Se requiere que el profesor posea el grado académico y la experiencia adecuados para el nivel en el que imparta cátedra. De acuerdo con las políticas nacionales e internacionales en esta materia, el profesor debe contar con una vasta y exitosa experiencia profesional, y el de tiempo completo debe poseer un grado académico superior al del nivel en que se desempeña y en la disciplina más relacionada con su actividad docente. La necesidad de contar con más y mejores académicos requerirá perfeccionar los mecanismos de contratación además de fortalecer y aprovechar al máximo los programas de becas que están orientados a la formación de profesores-investigadores con elevado perfil, que respondan a las necesidades de la Institución. El profesor universitario debe estar abierto a la actualización constante en materia de métodos y sistemas de enseñanza-aprendizaje y a las nuevas modalidades de educación, lo que implica el ofrecimiento sistemático por parte de la Institución de cursos de actualización y formación continua.

El desempeño en el cumplimiento académico debe ser objeto de estímulo y reconocimiento, lo que requiere dar seguimiento permanente al cumplimiento y a la calidad de éste.

Frente a las demandas y desafíos que plantea el futuro, los profesores universitarios están llamados a convertirse en promotores de la constante renovación institucional.

3.1.2.6.5. ALUMNADO

Al concluir sus estudios el alumno egresado llevará consigo no solo los conocimientos disciplinarios, sino la cultura y los principios adquiridos, por ello, además de la solidez y el dominio de los conocimientos de la profesión, es indispensable que la formación universitaria permita el desarrollo integral y crítico en el aspecto intelectual, a saber, como el desarrollo de habilidades para resolver problemas, para competir en el extranjero, para ser emprendedor, para mantenerse constantemente actualizado, para manifestar su competitividad en los sistemas de evaluación, certificación y acreditación y para ser practicantes de una ética, animada por los más altos valores profesionales y humanos. Para ello se requiere que el estudiante, desde su ingreso tenga una formación adecuada y ser evaluado, seleccionado y orientado correctamente en función de la carrera deseada.

El fomento del desarrollo y la formación integral del alumno requiere de programas de intercambio académico, cultural y deportivo. El abatimiento de los índices de reprobación y deserción requerirá de programas de tutorías, cursos propedéuticos y cursos de nivelación.

Los estudiantes destacados, seguirán siendo estimulados por medio de reconocimientos y apoyos y se les invitará a incorporarse en áreas asistenciales de docencia y de investigación, además se implementará un programa de estudiantes talentosos a quienes se ofrecerá alternativas que permitan un mejor aprovechamiento de sus habilidades y capacidades. El servicio social orientará su práctica a la formación adquirida en la carrera, se sustituirán programas de seguimiento de egresados que retroalimenten a la Universidad sobre la pertinencia de la formación recibida por sus estudiantes, a efecto de actualizar las tareas institucionales y de vincular a la Universidad y a sus egresados con el mercado laboral.

3.1.2.6.6. INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la capacidad de investigación tanto básica como aplicada, no solo permite acortar la brecha de la dependencia tecnológica, permite además formular expectativas de un desarrollo integral creativo del individuo, además de que esa actividad se relaciona más estrechamente con la generación de oportunidades de empleo, la incorporación de niveles de bienestar más altos que propician el crecimiento y la diversificación del aparato productor de bienes y servicios, así como una utilización más racional y eficaz de los recursos naturales, humanos y culturales. Esto hace que la Universidad como Institución, y los universitarios como ciudadanos, adquieran un papel innovador y activo en la generación y transformación del conocimiento.

La Universidad dará prioridad al impulso de la investigación, en un plazo corto, y en la medida de sus posibilidades, logrará un destacado lugar dentro de los centros generadores de conocimiento. Para esto, se requerirá establecer programas de apoyo enfocados a la formación y actualización de investigadores de alto nivel y será necesario disponer de mecanismos para difundir los productos del trabajo de investigación.

Entre las estrategias de investigación deben destacarse, la de estimular la generación de ideas y proyectos de investigación, apoyar la formación de grupos de investigación, para facilitar la colaboración y fortalecer la capacidad de trabajo, incorporar a los estudiantes a proyectos científicos y tecnológicos, acrecentar la participación de los investigadores en la docencia y en la elaboración y reforma de programas de licenciatura y posgrado, fomentar la discusión científica entre los grupos de trabajo, impulsar la vida académica y la toma de decisiones colegiada, respetar la libertad de cátedra e investigación para estimular la creatividad y la innovación, así como apoyar la creación de grupos especiales para la transferencia de tecnología, que permitan abordar de manera adecuada nuevos proyectos y asimilar tecnologías modernas.

La ampliación de la cobertura de difusión y extensión universitaria buscará el fortalecimiento de la Institución y su proyección hacia su entorno, basándose en la formulación de políticas y programas que se encuentren articulados al trabajo de las dependencias académicas, y por ello, será preciso crear una estructura operacional moderna que defina los puestos, que amplíe la cobertura y que optimice los recursos, en ese mismo sentido, deberá crearse un programa para la formación y actualización de recursos humanos en el campo de la difusión y extensión.

3.1.2.6.7. NORMATIVIDAD

La Normatividad Institucional debe servir como modelo de la práctica permanente de la planeación. La Ley Orgánica, el Estatuto Universitario y los diversos Reglamentos, deberán revisarse y actualizarse con objeto que éstos cubran los distintos aspectos de la vida institucional y que sean concordantes entre sí. La actualización de la normatividad universitaria necesitará ampliarse y llevarse hasta los Reglamentos Internos de Escuelas, Facultades e Institutos y deberá ser objeto de una aplicación sistemática, cuya permanencia y constante observancia permitan alcanzar niveles de rendimiento mayores en las diferentes áreas de la Institución, además deberá estar orientada al fortalecimiento del proceso académico tomando en cuenta que para ello juegan un papel fundamental los Cuerpos Colegiados, por lo que la reglamentación requerirá reevaluar y afinar los aspectos relativos a la integración y funcionamiento del Consejo Universitario, Consejos Técnicos, Comisiones Académicas Dictaminadoras, Comisión de Estímulos al Desempeño Académico, entre otros.

3.1.2.6.8. ADMINISTRACIÓN

Consecuentemente con la modernización de la organización y la normatividad universitarias, la administración deberá actualizar sus procedimientos e incorporar nuevas tecnologías que den agilidad y coherencia al trabajo administrativo. Esta nueva organización administrativa deberán contar con procedimientos ágiles, confiables y sistematizados que eviten duplicidad de trámites; además deberán tenerse acordes a una nueva visión administrativa, tanto el Manual de Organización General como los manuales particulares de cada una de las dependencias universitarias, igualmente deberán implementarse programas para la formación y actualización de personal administrativo.

3.1.2.6.9. FINANCIAMIENTO

El financiamiento universitario se orientará principalmente a la superación de la vida académica institucional. Se apoyarán áreas estratégicas que aseguren y fortalezcan el crecimiento de la Institución en el mediano y largo plazo. El financiamiento deberá abastecer oportunamente a las dependencias universitarias en un ejercicio riguroso de control presupuestal. El sistema presupuestal y financiero continuará dando transparencia a la obtención, asignación y ejercicio de los recursos financieros y se continuarán impulsando los esfuerzos en torno a la búsqueda y ampliación de fuentes alternas de financiamiento. Los “recursos propios” que ingresen a las dependencias deberán reglamentarse, para ser congruentes con la política de transparencia y control presupuestales.

3.2. DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

3.2.1. MARCO JURIDICO DE LA F.C.C.A.

Para este capítulo tomaremos en cuenta la reglamentación jurídica que regula la realización del trabajo en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

3.2.1.1. REGLAMENTO INTERNO DE TUTORIA ACADÉMICA

El Programa Institucional de Tutoría Académica de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas fue puesto en marcha como parte del Plan Piloto Institucional. Este Plan Piloto contiene una serie de proyectos estratégicos encaminados a promover la consolidación del desarrollo académico de nuestra Universidad.

Este Programa pretende acompañar a los alumnos a través de su formación en la Universidad tal y como lo haría un Tutor legalmente designado.

La Facultad está consciente de que la actividad tutorial es una labor humana más que docente, que requiere de una actividad de servicio y compromiso que no puede adquirirse a través de normas o reglamentos.

El presente Reglamento incluye las premisas fundamentales para emprender una tarea responsable, que deberá ser cumplida por todos y cada uno de los Tutores, a fin de que puedan constituirse como agentes de cambio.

Los objetivos y las funciones que se describirán, no tendrían sentido si no existiesen como parte del Plan Institucional de Desarrollo que guía a nuestra Facultad hacia el logro de sus Objetivos.

Este Reglamento se fundamenta en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación Superior, los Lineamientos Básicos para el Ejercicio de la Tutoría emitidos por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) y el Marco Jurídico de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

El primer capítulo, menciona que los Objetivos del Programa Institucional de Tutorías de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas serán articular y reforzar las acciones de Tutores y de Tutorados, así como del personal administrativo y académico, que incida directa o indirectamente en el Programa Institucional de Tutorías, el que podrá ser denominado "El programa" para efectos del presente Reglamento. Establecer las estrategias, acciones y procedimientos para la realización de las actividades relacionadas con las tutorías siendo necesario para ello implementar y organizar el Programa Institucional de Tutorías en la FCCA, a fin de hacerlo operativo y funcional, establecer la Normatividad bajo la cual se desarrollarán las

Tutorías, diseñar un Sistema de Información Tutorial acorde a las demandas de nuestra Institución, coordinar las actividades del Programa de Tutorías, diseñar los instrumentos de evaluación y seguimiento de las actividades, así como evaluar el resultado de las actividades de la acción tutorial en cada una de las áreas académicas.

También se mencionan los objetivos de las acciones de Tutoría, que serán, proporcionar a los tutorados un apoyo académico integral de acuerdo a sus necesidades, intereses, aptitudes y al desarrollo de sus actitudes; favorecer en los tutorados la reflexión sobre su desarrollo personal y las exigencias sociales que condicionen sus metas y planteen las necesidades para su futuro personal; hacer de la Tutoría un proceso continuo, integrando sus beneficios como un componente esencial en la formación académica del futuro profesionista; proporcionar apoyo oportuno al tutorado en los ámbitos escolares, sociales y culturales; contribuir a elevar el aprovechamiento académico del tutorado, creando un ambiente que propicie la adopción de valores, actitudes y hábitos positivos; promover el desarrollo de las habilidades intelectuales en el tutorado, mediante la utilización de estrategias de lectura, memoria, atención y estudio personalizado; contribuir a abatir la deserción escolar, a través del incremento del aprovechamiento académico de los tutorados, lo que incrementará la eficiencia terminal en nuestra Institución; establecer un clima de confianza, basado en el conocimiento de los distintos aspectos que influyen directamente en el desempeño escolar de los tutorados; mejorar la actitud del estudiante hacia sus capacidades de aprendizaje, mediante el fortalecimiento de los procesos que favorezcan su integración y compromiso con el proceso educativo; apoyar el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo apropiada a las exigencias de su carrera, estimulando la formación de hábitos y de actitudes de disciplina y rigor intelectual; fomentar el auto aprendizaje con el fin de mejorar su desempeño en el proceso educativo y derivar al tutorado a instancias especializadas, cuando su rendimiento se vea afectado por causas no académicas, como dificultades para el aprendizaje, problemas en sus relaciones personales, o la presencia de alguna discapacidad.

Los Objetivos del Tutor, serán, capacitarse para el manejo de conceptos y desarrollo de habilidades que serán requeridos en su trabajo con los tutorados, conocer el Marco Institucional en que se trabaja, a fin de orientar a sus tutorados, sobre las características del modelo académico en que se forman, así como sus ventajas, compromisos, responsabilidades y exigencias, evaluar las características de los estilos y procesos de aprendizaje y de desarrollo de habilidades de sus tutorados, así como el establecimiento de metas cognitivas, elementos que contribuirán a un mejor acercamiento con los tutorados, Complementar su capacitación, con el conocimiento de las características del comportamiento humano, principalmente durante la adolescencia, ligando las actitudes y reacciones de los tutorados con la identificación de problemas que pudieran obstaculizar el buen desempeño del tutorado, así como conocer la historia académica de sus tutorados, lo que le permitirá tener mayor información sobre como enfocar el desarrollo de su labor.

El capítulo segundo de la estructura e integración del programa institucional de tutoría, menciona en su Artículo 5 que el Programa Institucional de Tutorías estará integrado por los profesores de tiempo completo, medio tiempo o por asignatura, que deseen participar en el y que hayan cursado y aprobado el Diplomado en Formación de Tutores impartido por el Centro de Didáctica y Comunicación Educativa de nuestra Universidad, lo que se comprobará con la constancia expedida por dicho Centro.

El Artículo 6 hace énfasis en que los profesores que deseen participar en el Programa Institucional de Tutoría, presentarán una solicitud a la Comisión Coordinadora, anexando la documentación que compruebe: ser profesor de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, preferentemente, o de alguna otra Dependencia de la Universidad Michoacana, haber cursado y aprobado el Diplomado de Formación de Tutores. El Artículo 7 menciona que la Comisión Coordinadora recibirá las solicitudes y dictaminará lo que corresponda, haciéndolo del conocimiento de los interesados.

El capítulo tercero de la comisión coordinadora, menciona en su artículo 8 que las actividades del programa institucional de tutorías serán planeadas, organizadas y ejecutadas por una comisión coordinadora, el Artículo 9 dice que la Comisión Coordinadora estará integrada por el Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, el Secretario Académico de nuestra Facultad, los Presidentes de las Academias de nuestra Facultad quienes funcionarán como Cuerpo Consultivo y por los Coordinadores de las Licenciaturas asignados al Programa Institucional de Tutorías de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El Artículo 10 menciona que para poder ser propuesto como Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, es necesario ser Tutor acreditado, tener como mínimo un año de experiencia en la actividad Tutorial y pertenecer al Cuerpo Docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El artículo 11 postula que el Coordinador del Programa Institucional de Tutorías, será electo por la Comisión Coordinadora y ratificado por el H Consejo Técnico de la Facultad y durará en sus funciones dos años. Y el Artículo 12 menciona que la Comisión Coordinadora sesionará semestralmente, bajo la orden del día que para tal efecto se elabore. Sus acuerdos serán validos cuando exista el quórum reglamentario, que se refiere al 50% de los miembros mas uno, para la primera convocatoria y con los que se encuentren presentes en la segunda convocatoria.

El capítulo cuarto de las obligaciones de los integrantes del programa institucional de tutoría, en su artículo 13 menciona que las obligaciones del coordinador del programa institucional de tutorías serán, coordinar todas las actividades relacionadas con el Programa y mantener informados oportunamente a los Tutores, realizar con los Tutores el Plan de Trabajo Semestral, elaborar el Informe Semestral de las actividades realizadas por el cuerpo de Tutores del Programa, promover reuniones bimestrales con la Comisión Coordinadora y los Coordinadores de los tres Programa Académicos para evaluar el desarrollo de las actividades programadas y resolver los casos específicos que se vayan presentando, asistir a las reuniones programadas por el Jefe de Academias de la Comisión Coordinadora, dar a conocer las actividades del Programa Institucional de Tutorías, efectuar las evaluaciones correspondientes del cumplimiento del trabajo tutorial y concentrar las evaluaciones de los tutorados y toda la información relativa al programa, diseñar los formatos necesarios para el control, organización y registro de trabajadores del Programa en nuestra Facultad, así como conocer de los temas que por su gravedad afecten el desarrollo del programa y turnarlos para su atención a la Comisión Coordinadora.

El Artículo 14 de las obligaciones del Secretario Académico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, como integrante de la Comisión Coordinadora serán: Participar en el diseño del Plan Semestral del Programa, citar a las reuniones bimestrales a los integrantes de la Comisión Coordinadora, presentar ante el H Consejo Técnico de la Facultad, el Informe Semestral de las actividades del Programa, extender reconocimientos a los Tutores que se distingan por su trabajo de Tutoría, favorecer la actualización profesional de los integrantes del Programa, supervisar el cumplimiento del Programa en nuestra Facultad, gestionar apoyos para el desarrollo del Programa, así como presentar al H Consejo Técnico de la Facultad, aquellos temas que se refieran a la disciplina del Programa.

En el Artículo 15 se mencionan las obligaciones de los Representantes de Academia como miembros de la Comisión Coordinadora serán: participar en la organización, planeación y desarrollo de las actividades del Programa, diseñar con los demás miembros de la Comisión Coordinadora el Plan de Trabajo Semestral que se presentará al H Consejo Técnico para su aprobación, elaborar con los demás miembros de la Comisión Coordinadora el Informe Semestral de labores del Programa que será presentado al H Consejo Técnico de la Facultad, asistir a las reuniones bimestrales con los responsables del Programa para evaluar el desarrollo de las actividades, mantener informados a sus superiores de las actividades y/o problemas que se presenten en desempeño de este Programa, así como remitir con oportunidad al H Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, las amonestaciones, sanciones o

reconocimientos para su atención. El Artículo 16 señala Las obligaciones de los Tutores del Programa, las cuales serán: Conocer el diagnóstico de necesidades de la Institución y de los tutorados en relación al desempeño del Programa, elaborar con quien corresponda el Plan de Trabajo Semestral, asistir a las reuniones bimestrales para evaluar el desarrollo de las actividades programadas, cumplir con los Objetivos establecidos en el Plan de Trabajo Tutorial Semestral.

El capítulo quinto de los tutores, en su artículo 17 menciona que son obligaciones del tutor: cursar y acreditar el diplomado en formación de tutores, elaborar el plan individual de acción tutorial y el semestral, dentro de los primeros 15 días hábiles de cada semestre, entregar un informe mensual de sus actividades como tutor a la coordinación del programa, aplicar las estrategias de trabajo de grupo e individuales necesarias para conocer a cada uno de sus tutorados, conocer la programación de cada asignatura que sus tutorados cursarán, para orientar a los mismos, facilitar la participación activa, crítica y responsable de sus Tutorados, ayudar a cada Tutorado a planificar y llevar a buen término los objetivos académicos en colaboración con Asesores, Orientadores Educativos y Maestros de Asignatura, derivar al Tutorado con Asesores u Orientadores Educativos según su caso lo requiera, utilizar adecuada y oportunamente las herramientas del Plan de Acción Tutorial, cuidar la integridad del Tutorado, con actitud ética, respeto y discreción sobre los asuntos tratados en forma confidencial, estar en el lugar y hora indicados para llevar a cabo la actividad tutorial, siempre en instalaciones universitarias, asistir a las reuniones programadas para evaluar el desarrollo de las actividades que se estén realizando.

El capítulo sexto de los tutorados menciona en su artículo 18 que los alumnos que se inscriban en el programa serán conocidos con el genérico de tutorados. el artículo 19 menciona las obligaciones que tendrán los tutorados las cuales son: comprometerse con su tutor en el desarrollo de actividades que ambos acuerden y estar consciente de que será él mismo el único responsable de su proceso de aprendizaje, Participar en los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Semestral de Trabajo Tutorial, en el caso de cualquier anomalía, hacerlo del conocimiento de la Coordinación del Programa, informar a su Tutor oportunamente de sus actividades académicas, establecer un compromiso para alcanzar los Objetivos del Plan Individual de Acción Tutorial programado y firmar la carta- compromiso, avisar al Tutor sobre cualquier inasistencia a sus entrevistas, la que deberá estar plenamente justificada, mantener un ambiente cordial dentro de la Institución, con las autoridades, docentes, compañeros y con su Tutor, así como hacer del conocimiento de su Tutor, cualquier circunstancia que le impida continuar con el Programa de Tutorías.

En el Artículo 20 se plasman los Derechos del Tutorado, los cuales son: Recibir completa y oportunamente la información necesaria respecto al Plan Individual de Acción Tutorial, participar en las actividades complementarias que se promueven dentro del Plan de Trabajo Tutorial, así como recibir un trato correcto de parte del Tutor.

El capítulo séptimo de la asignación, menciona en su artículo 21 que la asignación de tutores es responsabilidad del coordinador del programa. En su artículo 22 menciona que para ser asignado Tutor, el docente deberá tener interés y disposición para realizar actividades de Tutoría, designar en su plan de trabajo semestral, el tiempo necesario para esta actividad, tener una conducta intachable, tener una actitud positiva hacia los alumnos, así como asumir una actitud de colaboración con los demás Tutores. El Artículo 23 menciona que el número de alumnos y los horarios en que serán atendidos, así como el número de sesiones que se dedicarán a cada tutorado serán resultado del acuerdo entre el Tutor y el Coordinador del Programa. El Artículo 24 hace referencia en que cada alumno inscrito en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas tendrá derecho, si lo solicita formalmente ante el Coordinador del Programa, a que se le asigne un Tutor. El Artículo 25 menciona que los alumnos irregulares inscritos en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas podrán integrarse al Programa, previa solicitud formal al Coordinador del Programa.

El capítulo octavo de las sanciones, menciona en su artículo 26 que el coordinador del programa podrá ser removido de su cargo, mediante petición expresa y debidamente sustentada por la mayoría de los integrantes de la Comisión Coordinadora del Programa Institucional de Tutorías de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El Artículo 27 menciona que el H Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas conocerá y resolverá sobre el punto anterior. El Artículo 28 establece que los Tutores serán amonestados cuando: no asistan a las sesiones establecidas con los tutorados, reúnan dos inasistencias a las reuniones programadas por la Coordinación, sin haber presentado justificación, por presentar una conducta incorrecta con el tutorado, por incumplimiento de sus obligaciones.

El Artículo 29 fundamenta que los Tutores que se hagan merecedores a una amonestación de las mencionadas en el Artículo 28 recibirán: En la primera falta, un extrañamiento verbal por parte de la Comisión Coordinadora, en la segunda falta un extrañamiento por escrito con copia a su expediente, por parte de la Comisión Coordinadora, en caso de reincidir un extrañamiento por parte de la Dirección de la Facultad, en casos graves la Comisión Coordinadora turnará su expediente al H Consejo Técnico para que se dicten las medidas que procedan de acuerdo a la legislación Universitaria.

El Artículo 30 establece que los Tutores serán suspendidos del Programa por: petición del Tutor, por carecer del Perfil necesario para ser Tutor, por reunir en su expediente tres amonestaciones por escrito, sean de la Comisión o de la Dirección, por reiteradas faltas de respeto y tolerancia hacia sus tutorados, por el uso de un lenguaje inadecuado con sus tutorados, por incurrir en indiscreciones en su labor de Tutor, por abuso de autoridad en el desempeño de su labor de Tutor. El Artículo 31 menciona que los alumnos que estén inscritos en el Programa con el carácter de TUTORADOS, serán amonestados cuando: no se desempeñen con la seriedad que se requiere en el Programa, cuando falten reiteradamente y sin justificación a las sesiones con su Tutor, cuando en forma reiterada incurran en faltas de respeto y actitudes negativas hacia la labor del Tutor o del Programa.

3.2.1.2. REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN

Su único capítulo de las disposiciones generales, establece en su Artículo 1 que el presente reglamento tiene por objeto regular en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas la organización y desarrollo de la investigación básica y aplicada, así como de la difusión de obras científicas, libros, artículos y demás material que de ella emane.

Para los efectos de este Reglamento serán denominados:

- a. La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como “la Universidad”
- b. El H. Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas como “el Consejo Técnico”
- c. La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas como “la Facultad”
- d. La División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas como “la División de Posgrado”
- e. La Coordinación de la Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como “la CIC”
- f. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como “el CONACyT”
- g. Las líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento como “LGCA”
- h. El número estándar internacional de libro como “ISBN”
- i. El Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas como “ISSN”

Las disposiciones son de observancia obligatoria y de aplicación general.

El Artículo 2 menciona que la investigación es la función académica que se realiza para contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura a nivel estatal, regional y nacional. El Artículo 3 establece que la investigación fomentará la integración con la docencia y la coordinación de los programas y proyectos de la Facultad y de la propia Universidad.

El Artículo 4 establece los objetivos de la investigación que son: Producir conocimiento científico, tecnológico y humanístico; atender de manera prioritaria el desarrollo estatal, regional y nacional; contribuir al desarrollo integral de la Facultad y de sus cuerpos académicos; vincularse con los sectores productivos y sociales del estado, la región y el país; difundir a través de medios electrónicos, escritos y verbales, el conocimiento científico y académico generado por nuestros investigadores.

El Artículo 5 menciona que los investigadores de la Facultad podrán llevar a cabo sus actividades con la más amplia libertad académica, siempre y cuando se observen las políticas y lineamientos emanadas del presente Reglamento y del Consejo de Investigación Científica de nuestra Universidad.

En lo referente al Consejo de Investigación y en su capítulo primero de su integración, establece en su Artículo 7 que Se formará un Consejo de la Investigación para que conjuntamente con el Coordinador de Investigación contribuyan a la pronta consecución de los objetivos antes mencionados. El Artículo 8 establece que el consejo de Investigación, de la Facultad, es el órgano encargado de organizar y fomentar la Investigación Científica y estará integrado por: El Coordinador de Investigación de la Facultad, como Presidente, El Presidente de la Academia de Investigación, como Secretario y los Coordinadores de cada uno de los Cuerpos Académicos de la Facultad.

El Artículo 9 establece que para ser Coordinador de Investigación se requiere: Tener grado de maestro o Doctor; ser profesor de tiempo completo y adscrito a esta Facultad; contar con reconocimiento SNI ó PROMEP vigente; y contar con proyecto autorizado por la CIC de la Universidad u otro órgano de reconocido prestigio, como el CONACYT. Estos proyectos deberán estar vigentes en el año de su nombramiento y tener antecedentes de, por lo menos, dos años de investigación continua. El Artículo 10 menciona que el Consejo de la Investigación, acorde con los principios y objetivos de la Facultad, propondrán dar seguimiento al Plan Rector de Investigación de la Universidad.

El capítulo segundo de las atribuciones del consejo de investigación, establece en su artículo 11 que son atribuciones del consejo de investigación, apoyar a la Coordinación de Investigación en la estructuración de normas a seguir en los programas de investigación a desarrollar en la Facultad; revisar periódicamente los programas de investigación; jerarquizar los proyectos de investigación de acuerdo con la disponibilidad de fondos propios y los destinados para investigación por la Universidad, proponer estrategias para promover la participación del sector productivo en el desarrollo científico –tecnológico; asesorar en la organización de reuniones científicas de planificación de la investigación: Congresos, simposiums y coloquios con el fin de facilitar el intercambio de información, experiencias y conocimientos y de incorporar a la comunidad académica -estudiantil en la actividad de la investigación; vigilar la calidad de los trabajos de investigación propuestos por los maestros investigadores, observando que éstos cumplan con la normatividad interna y de las instituciones financiadoras de proyectos; fomentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación que ayuden en su formación académica y coordinar las acciones para revisar y modificar el presente Reglamento de Investigación, cuando sea necesario.

El Artículo 12 establece que cualquier miembro del Consejo de Investigación podrá ser suspendido cuando no cumpla con obligaciones que le corresponden de acuerdo a lo establecido en el Artículo anterior de este reglamento. El Artículo 13 establece que para que las decisiones tomadas por el Consejo de Investigación sean válidas, se requiere de su aprobación mayoritaria por los miembros mencionados en el Artículo 8° de este reglamento, así como la ratificación de las mismas por el Consejo Técnico.

El capítulo tercero de las obligaciones y facultades del coordinador de investigación, establece en su artículo 14 que son obligaciones y facultades del coordinador de investigación:

- a) Relacionados con la Dirección de Investigación: Promover, apoyar, dirigir, impulsar, coordinar y supervisar las actividades de investigación que se realicen o se relacionen con la Facultad; Promover y coadyuvar en los proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales, así como organizar actividades de vinculación relacionadas con el uso de los resultados de la investigación; Apoyar la difusión y divulgación de los resultados de la investigación; Coordinar e impulsar la organización y asistencia a eventos tales como congresos, simposiums, seminarios y otros relacionados con el desarrollo científico y tecnológico; Difundir adecuada y oportunamente todas las convocatorias y políticas de apoyo de las instituciones nacionales e internacionales que brinden financiamiento a actividades y programas de investigación; Coordinarse con la Dirección de la Facultad para la administración y distribución de los fondos disponibles para la investigación; Establecer y mantener los mecanismos para administrar los recursos destinados a la investigación en coordinación con el responsable del proyecto objeto de la investigación; Gestionar el trámite de la documentación relativa a los proyectos de investigación que se generen en la Facultad.
- b) Elaboración de informe anual de las actividades de la Coordinación;
- c) Representar al Director en los eventos referentes a la Investigación, cuando así lo requiera;
- d) Supervisar el programa global de investigación de la Facultad de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Investigación Científica de la Universidad;
- e) Proponer en primera instancia al Director de la Facultad los convenios que deberán ser suscritos por las autoridades universitarias, en los cuales la Facultad tenga participación y supervisar el cumplimiento;
- f) Fomentar y coordinar entre los maestros investigadores de la Facultad las actividades cooperativas e interdisciplinarias o multidisciplinarias de investigación y formación de redes intra e interinstitucionales de investigación con otros grupos de trabajo;
- g) Representar a la Facultad en todo lo relacionado al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional;
- h) Convocar y presidir las sesiones del Consejo de Investigación y ejecutar sus decisiones;
- i) Impulsar y coordinar todas las actividades relacionadas con la investigación.

En cuanto al consejo editorial y de acuerdo a su primer capítulo de las disposiciones generales, establece en su artículo 15 que se formará un consejo editorial cuya finalidad será la de difundir y divulgar el conocimiento y los resultados de la investigación realizada en esta Facultad, a través de la edición y publicación de la obra escrita por académicos e investigadores, bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia. El Artículo 16.- menciona en los términos de la Ley Federal del Derecho de Autor la titularidad de los derechos patrimoniales autorales de todas las publicaciones que se elaboren con auspicio de la Universidad, con la participación o colaboración especial y remunerada de una o varias personas físicas, corresponden a dicha institución, formando parte de su patrimonio.

El capítulo segundo de la integración del consejo editorial, menciona en su artículo 17 que el consejo editorial estará compuesto por 7 miembros: un presidente, que será el director(a) de la facultad; un secretario técnico, que será el coordinador de investigación en la facultad; un consejero técnico profesor; dos docentes, uno del área de licenciatura y otro de posgrado; y dos investigadores de la facultad. El Artículo 18 establece que serán elegibles como Integrantes del Consejo Editorial de la Facultad, cualquier Profesor e Investigador de tiempo completo, con un mínimo de 3 años de antigüedad. El Artículo 19 menciona que todos los miembros del Consejo Editorial tendrán derecho a voz y a voto y durarán en su cargo cuatro años. El nombramiento, la prórroga en el mismo y su remoción la hará el Consejo Técnico de la Facultad. El Consejo Editorial podrá hacer propuestas en ese sentido. El Artículo 21 establece que el responsable del área de publicaciones será el secretario técnico del Consejo Editorial. El Artículo 22 menciona que cuando un miembro del Consejo Editorial por causa de fuerza mayor tuviera que ser sustituido, se solicitará al Consejo Técnico el reemplazo del mismo, de acuerdo a los artículos 17 del presente reglamento. El Artículo 23 dice que el Consejo Editorial distribuirá sus tareas en forma colectiva entre sus miembros y elegirá al secretario de actas en cada sesión. El Artículo 24 establece las atribuciones y obligaciones de los miembros del Consejo Editorial, que son: Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias convocadas por el Presidente del Consejo Editorial, con voz y voto. Observar las políticas y lineamientos establecidos en el presente Reglamento.

El capítulo tercero de las atribuciones y obligaciones del consejo editorial, establece en su artículo 25 que el consejo editorial de la facultad es el órgano responsable de proponer al consejo técnico para su aprobación, los lineamientos editoriales de la dependencia. El Artículo 27 establece que son obligaciones del Consejo Editorial: Llevar el registro de su integración y los cambios de sus miembros y lo notificará al Consejo Editorial de la Universidad, a través de su Secretaría Técnica; Presentar para su aprobación el programa anual de publicaciones al Consejo Técnico de la Facultad e informar al Consejo Editorial de la Universidad, a través de su Secretaría Técnica; Llevar un archivo de sus asuntos; Proporcionar la información que le requieran tanto el Consejo Técnico de la Facultad como el Consejo Editorial de la Universidad; Informar al Abogado General de la Universidad el plagio de una obra detectado durante el proceso de dictamen, solicitando la suspensión o modificación de una publicación periódica, exponiendo las razones para ello; Asignar revisores para cada obra en la primera sesión posterior a la fecha de recepción de la misma; Emitir el dictamen definitivo de cada obra, en un período máximo de tres meses, a partir de la recepción de la obra; así como Informar al Consejo Técnico de la Facultad, sobre los resultados del programa anual de publicaciones.

El Artículo 28 establece que el consejo deberá elaborar lineamientos éticos que tendrán que cumplir los dictaminadores, y el Artículo 29 establece que al asignar revisores el consejo deberá proponer por lo menos 5 por orden de prioridad para evitar retrasos (no tener que esperar a la siguiente sesión) en caso de que alguno de los dictaminadores no acepte.

El capítulo cuarto de las sesiones del consejo editorial, establece en el artículo 30 que el consejo editorial podrá celebrar sesiones con carácter ordinario y extraordinario. El artículo 31 menciona que el consejo editorial tendrá sesiones ordinarias por lo menos dos veces al año. En el Artículo 32 se establece que las sesiones ordinarias se celebrarán previo anuncio. La convocatoria tendrá que hacerla llegar el Presidente del Consejo Editorial a los integrantes del mismo, al menos con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de celebración.

El Artículo 33 menciona que el Secretario Técnico del Consejo Editorial hará llegar a sus miembros los resúmenes y dictámenes técnicos de las obras a considerar en cada sesión. También pondrá a disposición de la lectura de los miembros del consejo el archivo completo de las obras. El Artículo 34 establece que en sesión ordinaria se resolverá y evaluará sobre el estado de los procesos editorial y de distribución de las publicaciones así como las medidas que en cada caso deban aplicarse. Durante la primera reunión del año natural se presentará el programa editorial de la

Facultad. En el Artículo 35 se menciona que para efectos de que se lleven a cabo las sesiones, se deberán incluir en la convocatoria el orden del día, hora, lugar y fecha de la sesión lo cual no podrá cambiarse ni suspenderse sin previo aviso. El Artículo 36 menciona que las sesiones ordinarias serán válidas con la asistencia del 50 % como mínimo de los integrantes del Consejo Editorial. En caso contrario se cancelará y se señalará fecha y lugar para una segunda convocatoria, la que deberá celebrarse dentro de un término de 72 horas y el quórum se establecerá con los miembros presentes.

El Artículo 37 menciona que los puntos mínimos que deberá contener el orden del día serán: Lista de asistencia y, en su caso, declaración de quórum; lectura del acta de la sesión anterior; revisión de manuscritos recibidos; presentación del informe sobre el programa editorial; así como asuntos generales. El Artículo 38 menciona que las reuniones extraordinarias serán convocadas con 48 horas de anticipación a la sesión correlativa por el Presidente del Consejo Editorial para tratar expreso asuntos específicos en razón de su urgencia e importancia. El Artículo 39 establece que las sesiones extraordinarias serán válidas con la presencia de los miembros de Consejo Editorial acreditados presentes en fecha y hora fijados en única convocatoria. El Artículo 40 menciona que los acuerdos y resoluciones que emita el Consejo Editorial serán tomados por mayoría simple en votación abierta. En caso de empate, el Presidente del Consejo Editorial tendrá derecho al voto de calidad.

En el capítulo quinto de la presentación de los originales, de su aprobación y del proceso de publicación, se establece en el artículo 43 que los materiales originales que se entreguen a la Facultad deberán presentarse completos y, de preferencia, con un resumen ejecutivo. Los autores podrán presentar sugerencias de diseño e ilustración pero su uso e incorporación será facultad de la Universidad. El Artículo 44 establece que para la publicación de una obra se deberán solicitar tres dictámenes de la obra a académicos o especialistas sobre el tema, quienes mediante un análisis de contenido y de calidad académica fundamentarán su opinión por escrito. En ningún caso se dará a conocer el nombre del dictaminador a los autores.

El Artículo 45 menciona que si los dictámenes académicos de una obra son negativos ésta no podrá publicarse. Si los dictámenes son positivos será decisión del Consejo Editorial el publicar la obra. Si los dictámenes se contraponen el Consejo Editorial evaluará las razones expresadas en ellos. En caso de considerarlo necesario el Consejo Editorial podrá requerir un cuarto dictamen para tomar una decisión. El Artículo 46 establece que para la publicación de una obra se deberá presentar al Consejo Editorial un dictamen técnico considerando las características físicas de la obra, el tiraje necesario, los requerimientos para la publicación y el costo proyectado.

El Artículo 47 menciona que para el caso de coediciones se presentarán las características editoriales, manejo de los derechos patrimoniales, pago de regalías, políticas de comercialización y distribución y aportaciones económicas. En el Artículo 48 se establece que en el caso de coediciones por colaboración entre varias entidades universitarias, los dictámenes académicos serán responsabilidad de la dependencia de adscripción del autor o la que lo haya propuesto desde un inicio.

El capítulo sexto de los evaluadores técnicos, en su artículo 49 menciona que el consejo editorial deberá dictaminar sobre la publicación de los originales presentados a su consideración, apoyados siempre en el criterio de dictaminadores externos al consejo. Cada obra deberá ser revisada por un número impar de integrantes del consejo editorial (por lo menos 3). Y el consejo editorial deberá definir un mecanismo que permita que los autores que sometan a su consideración alguna obra, estén informados del proceso editorial que se esté siguiendo.

El Artículo 50 menciona que el evaluador técnico de un proyecto editorial deberá: de preferencia ser miembro de la comunidad universitaria; tener reconocido prestigio en su área de conocimiento;

No podrá ser autor de un libro que implique conflicto de intereses con el proyecto editorial a evaluar; Ser autor de ensayos, artículos o libros publicados.

En el Artículo 52 se menciona que en ningún caso el nombre del dictaminador Técnico será dado a conocer al autor o a los autores de las obras a consideración del Consejo Editorial. Y el Artículo 53 establece que en ningún caso se proporcionará copia del dictamen académico al autor o a los autores de las obras a consideración del Consejo Editorial.

El capítulo séptimo del área de publicaciones, establece en su artículo 54 que el departamento de publicaciones estará encargado de instrumentar los mecanismos necesarios para la edición, publicación y divulgación. el artículo 55 menciona que el departamento de publicaciones sólo podrá contratar servicios de impresión con los miembros del padrón de imprentas de la UMSNH. En el artículo 56 se establece que el departamento de publicaciones deberá calificar a los prestadores de servicios al que se le asignaren trabajos editoriales.

El Artículo 57 menciona que son atribuciones del Departamento de Publicaciones: Recibir los originales presentados a consideración de la Facultad; Presentar a consideración del Consejo Editorial el programa editorial anual, tomando en cuenta los recursos presupuestales autorizados para cada ejercicio; Presentar al Director(a) de la Facultad, para su autorización correspondiente, los costos de producción y criterio de calidad editorial de cada obra, previamente a los trabajos de producción editorial; Evaluar y cuidar los aspectos técnicos y legales que deben aparecer en las publicaciones universitarias; Gestionar ante la Dirección General de Asuntos Jurídicos el otorgamiento del número internacional normalizado para libro (ISBN) y del número internacional normalizado para la publicación periódica (ISSN); Llevar un archivo de expedientes de obras en proceso; así como preparar para los autores prestadores de servicios e instituciones, los convenios y contratos que en materia editorial se requieran suscribir.

El Artículo 58 establece que son responsabilidades del Secretario Técnico del Consejo: Elaborar un dictamen técnico de las publicaciones que se presenten a consideración del Consejo Editorial; Enviar oportunamente a los Evaluadores Académicos o Técnicos las obras a dictaminar; Solicitar información adicional que se estime necesaria, relacionada con el dictamen de las obras propuestas; Comunicar a los interesados el rechazo o la cancelación de los trabajos que no cumplan con los requisitos establecidos por la Facultad; Preparar el orden del día y los documentos que correspondan de las sesiones del Consejo Editorial; así como comunicar a los interesados los acuerdos del Consejo Editorial.

El capítulo octavo de las políticas editoriales, establece en su artículo 59 que los libros que publique la facultad deberán de contar con la aprobación de su consejo editorial. El artículo 60 menciona que para la elaboración del programa editorial anual se deberá considerar que las obras que se publiquen se ajusten a una o varias de las políticas y prioridades siguientes: Que cubra alguno de los objetivos de la Facultad, que contribuya a la difusión y extensión de la cultura a nivel universitario o nacional, que enriquezcan las colecciones de la Facultad, que sea producto de una investigación relevante que haya realizado la Facultad o alguna otra institución, que atienda un área de conocimiento en la que haya ausencia o escasez de bibliografías, y que fomenten la cultura de la publicación.

El Artículo 61 establece que las publicaciones que edite la Facultad deberán contener en la portadilla y en el lomo el escudo de la UMSNH y el de la FCCA; en la primera de forros, el título de la obra, nombre del autor, autores o compiladores y, en la parte inferior, el pie de imprenta editorial; en la página uno, después de la falsa, el título de la obra; en la página dos en la parte superior, el

nombre de la dependencia editora y, al pie, la indicación de la serie o especialidad académica; en la página tres en la portadilla, en la parte superior constará el nombre del autor, el título de la obra y, en la parte inferior, el escudo de la Universidad y el pie editorial correspondiente; en la página cuatro se imprimirá la página legal, en la que constará el número de la edición y el año de aparición; el copyright, el domicilio de la dependencia editora, la leyenda “impreso y hecho en México” y el registro del ISBN o del ISSN; en la última página se imprimirá el colofón, en el que constará el nombre de la dependencia editora, la fecha del término de la edición, el nombre de los talleres donde se efectuó el proceso de impresión y el tiraje de la edición; las publicaciones de la UMSNH podrán contener publicidad y recibir donativos y subsidios.

El artículo 62 del tiraje autorizado a las publicaciones de la Facultad remitirá a la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial el 5% más 16 ejemplares para cubrir los compromisos institucionales de canje o donación que la Universidad contraiga. Se donarán ejemplares de las obras publicadas a la Biblioteca de la Facultad y de la Universidad. El artículo 63 establece que ningún libro, revista o cualquier publicación que no haya sido autorizado por el Consejo Editorial de la dependencia podrá emplear el escudo de la Universidad, ni el de la Facultad.

3.2.1.3. REGLAMENTO INTERNO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE ASESORIA AL ALUMNADO

El Programa Institucional de Asesoría al Alumnado de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas fue puesto en marcha como parte de las acciones para acreditar los programas educativos de la dependencia. Este Programa pretende fortalecer los conocimientos y preparación académica de los alumnos, buscando coadyuvar a abatir los índices de reprobación, rezago escolar, disminuir las tasas de abandono de los estudiantes y a mejorar la eficiencia terminal.

El presente Reglamento incluye las premisas fundamentales para emprender una tarea responsable, que deberá ser cumplida por todos y cada uno de los Asesores Académicos, a fin de que puedan constituirse como agentes de cambio.

Este Reglamento se fundamenta en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual en su segundo párrafo indica: “La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano...”, y la fracción: “VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a si mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas...”, así como la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo que en su artículo 5 refiere: “Para el logro de sus fines, la Universidad deberá formar profesionistas, técnicos, profesores universitarios, investigadores y artistas de acuerdo a una planificación en función del desarrollo independiente de la nación, fomentando en sus alumnos, maestros y trabajadores una arraigada conciencia de nacionalidad que les inste a lograr y defender nuestra plena independencia política, económica y cultural, además de inculcarles un acendrado espíritu de justicia y solidaridad con todos los pueblos que luchen por su libertad e independencia.”

El primer capítulo de los objetivos del programa institucional de asesoría al alumnado de la FCCA, menciona en su artículo 1 que se deberá articular y reforzar las acciones de asesores y de asesorados, así como del personal administrativo y académico, que incida directa o indirectamente en el programa institucional de asesoría al alumnado, el que podrá ser denominado “el programa” para efectos del presente reglamento.

El artículo 2 establecer las estrategias, acciones y procedimientos para la realización de las actividades relacionadas con las asesorías siendo necesario para ello, implementar y organizar el Programa Institucional de Asesoría al Alumnado en la FCCA, a fin de hacerlo operativo y funcional; establecer la Normatividad bajo la cual se desarrollarán las Asesorías; diseñar un Sistema de Información de Asesoría acorde a las demandas de nuestra Institución; coordinar las actividades del Programa Institucional de Asesoría al Alumnado; diseñar los instrumentos de evaluación y seguimiento de las actividades de Asesoría y evaluar el resultado de las actividades de la acción de asesoría en cada una de las áreas académicas.

El artículo 3 establece que los Objetivos de las acciones de Asesoría serán, proporcionar a los asesorados un apoyo académico de acuerdo a sus necesidades, intereses y aptitudes; hacer de la Asesoría un proceso continuo, integrando sus beneficios como un componente esencial en la formación académica del futuro profesionista; proporcionar apoyo oportuno al asesorado en el ámbito escolar; contribuir a elevar el aprovechamiento académico del asesorado; contribuir a abatir la deserción escolar, a través del incremento del aprovechamiento académico de los asesorados, lo que incrementará la eficiencia terminal en nuestra Institución; establecer un clima de confianza con el asesorado para eficientar el proceso enseñanza-aprendizaje durante las asesorías académicas; desarrollar la capacidad del asesorado, para asumir responsabilidades en el ámbito de su formación profesional; fomentar el auto aprendizaje con el fin de mejorar su desempeño durante la asesoría académica y derivar al asesorado al Programa Institucional de Tutorías, cuando su rendimiento se vea afectado por causas no académicas, como dificultades para el aprendizaje, problemas en sus relaciones personales, o la presencia de alguna discapacidad. El artículo 4 establece que el Objetivo del Asesor, será subsanar las deficiencias académicas del asesorado, mediante una preparación suficiente en el área del conocimiento solicitada.

El segundo capítulo de la estructura e integración del programa institucional de asesoría al alumnado, establece en su artículo 5 que el programa institucional de asesoría al alumnado estará integrado por los profesores de tiempo completo, medio tiempo, por asignatura o interinos que deseen participar en él. El artículo 6 menciona que los profesores que deseen participar en el Programa Institucional de Asesoría al Alumnado, deberán presentar una carta compromiso de cumplimiento y una solicitud a la Coordinación del programa. El artículo 7 establece que la Comisión Coordinadora recibirá las solicitudes y dictaminará lo que corresponda, haciéndolo del conocimiento de los interesados.

El tercer capítulo de la comisión coordinadora, establece en su artículo 8 que las actividades del programa serán planeadas, organizadas y ejecutadas, por una comisión coordinadora. El artículo 9 menciona que dicha comisión estará integrada por el Coordinador del Programa Institucional de Asesorías al Alumnado, el Secretario Académico de nuestra Facultad y los Presidentes o Representantes de las Academias de nuestra Facultad, quienes funcionarán como Cuerpo consultivo.

El artículo 10 dice que para poder ser propuesto como Coordinador del Programa Institucional de Asesorías al alumnado, es necesario pertenecer al Cuerpo Docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El artículo 11 establece que el Coordinador del Programa Institucional de Asesorías al alumnado, será designado por el Director de la F.C.C.A. y ratificado por el H. Consejo Técnico de la Facultad. El artículo 12 menciona que la Comisión Coordinadora sesionará bimestralmente, bajo la orden del día que para tal efecto se elabore. Sus acuerdos serán válidos cuando exista el quórum reglamentario, que se refiere al 50% de los miembros más uno, para la primera convocatoria y con los que se encuentren presentes en la segunda convocatoria.

El capítulo cuarto de las obligaciones de los integrantes del programa institucional de asesoría al alumnado, establece en el artículo 13 las obligaciones del coordinador del programa institucional

de asesorías, que serán, fungir como secretario técnico de la comisión coordinadora, coordinar todas las actividades relacionadas con el programa y mantener informados oportunamente a los asesores, realizar con los asesores, el plan de trabajo semestral, elaborar el informe semestral de las actividades realizadas por el cuerpo de asesores del programa, promover reuniones bimestrales con la comisión coordinadora y los coordinadores de los tres programas académicos, para evaluar el desarrollo de las actividades programadas y resolver los casos específicos que se vayan presentando, promover reuniones extraordinarias cuando el buen desarrollo del programa así lo requiera, asistir a las reuniones programadas de la comisión coordinadora, dar a conocer las actividades del programa institucional de asesorías al alumnado, efectuar las evaluaciones correspondientes del cumplimiento del trabajo de asesorías y concentrar las evaluaciones de los asesorados y toda la información relativa al programa, diseñar los formatos necesarios para el control, organización y registro de asesores y asesorados del programa, en nuestra facultad y conocer de los temas que por su gravedad afecten el desarrollo del programa y turnarlos para su atención a la comisión coordinadora.

El artículo 14 menciona las obligaciones del Secretario Académico de la FCCA, como integrante de la Comisión Coordinadora, que serán, fungir como presidente de la Comisión Coordinadora, participar en el diseño del Plan Semestral del Programa, citar a las reuniones bimestrales a los integrantes de la Comisión Coordinadora y extraordinarias cuando el buen desarrollo de la Comisión así lo requiera, presentar ante el H. Consejo Técnico de la Facultad, el Informe Semestral de las actividades del Programa, extender reconocimientos a los Asesores que se distingan por su trabajo de Asesoría, favorecer la actualización académica de los integrantes del Programa, supervisar el cumplimiento del Programa en nuestra Facultad, gestionar apoyos para el desarrollo del Programa, presentar al H. Consejo Técnico de la Facultad, aquellos temas que se refieran a la disciplina del Programa, así como remitir con oportunidad al H. Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, las amonestaciones, sanciones o reconocimientos para su atención.

El artículo 15 establece las obligaciones de los Presidentes o Representantes de Academia como miembros de la Comisión Coordinadora, los cuales serán, participar en la organización, planeación y desarrollo de las actividades del Programa, diseñar, con los demás miembros de la Comisión Coordinadora, el Plan de Trabajo Semestral que se presentará al H. Consejo Técnico para su aprobación, elaborar, con los demás miembros de la Comisión Coordinadora, el Informe Semestral de labores del Programa que será presentado al H. Consejo Técnico de la Facultad y asistir a las reuniones bimestrales con los responsables del Programa para evaluar el desarrollo de las actividades.

El capítulo quinto de los asesores, establece en el artículo 16 las obligaciones de los asesores del programa, que serán, conocer el diagnóstico de necesidades de la institución y de los asesorados en relación al desempeño del programa, colaborar con quien corresponda, a la formulación del plan de trabajo semestral, asistir a las reuniones bimestrales para evaluar el desarrollo de las actividades programadas, así como cumplir con los objetivos establecidos en el plan de trabajo de asesoría semestral.

Por último el artículo 17 menciona que son obligaciones del Asesor, reportar mensualmente las acciones de asesoría, en el formato previamente autorizado por la Coordinación, conocer el contenido programático de cada asignatura que sus asesorados cursan, para orientar a los mismos, facilitar el aprendizaje activo, crítico y responsable de sus asesorados, ayudar a cada asesorado a planificar y llevar a buen término los objetivos académicos en colaboración con tutores, en caso de ser necesario, sugerir de manera adecuada y oportuna los cursos remediales a sus asesorados, cuidar la imagen del asesorado, con actitud ética, respeto y discreción sobre su rendimiento académico, estar en el lugar y hora indicados para llevar a cabo la actividad de asesoría, siempre en las instalaciones universitarias, asistir a las reuniones programadas para evaluar el desarrollo

de las actividades que se estén realizando, cumplir satisfactoriamente con su encomienda, así como tener disponibilidad y flexibilidad en los horarios para la atención a los alumnos (mínimo una hora semanal).

El capítulo sexto de los asesorados, establece en el artículo 18 que los alumnos que se inscriban en el programa serán conocidos con el genérico de los asesorados. El artículo 19 menciona las obligaciones que tendrán los Asesorados, los cuales serán, comprometerse con su Asesor en el desarrollo de actividades que ambos acuerden y estar consciente de que será él mismo, el único responsable de su proceso de aprendizaje; participar en los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Semestral de Trabajo cuando así se le requiera por la Coordinación del Programa y en el caso de cualquier anomalía, hacerlo del conocimiento de la Coordinación del Programa; informar a su Asesor, oportunamente, de las insuficiencias en sus actividades académicas; avisar al Asesor sobre cualquier inasistencia a sus entrevistas, la que deberá estar plenamente justificada; mantener un ambiente cordial dentro de la Institución, con las autoridades, docentes, compañeros y con su Asesor, así como hacer del conocimiento de su Asesor, cualquier circunstancia que le impida continuar con el Programa de Asesorías.

El artículo 20 establece los derechos del Asesorado, que son, recibir completa, oportuna y comedidamente, la orientación para resolver las insuficiencias académicas por las que asiste a la Coordinación de Asesoría; participar en las actividades complementarias que se promueven dentro del Plan de Trabajo de Asesoría y recibir un trato correcto de parte del Asesor.

El capítulo séptimo de la asignación, implanta en el artículo 21 que la asignación de Asesores es responsabilidad del Coordinador del Programa. El artículo 22 establece que para ser asignado Asesor, el docente deberá tener interés y disposición para realizar actividades de Asesoría, avisar con oportunidad a la Coordinación sobre su disposición de tiempo para integrarlo al plan de acción semestral, tener una conducta intachable, tener una actitud positiva hacia los alumnos, así como asumir una actitud de colaboración con los demás Asesores para la resolución de los problemas que plantee el asesorado. El artículo 24 establece que cada alumno inscrito en tendrá derecho, si lo solicita formalmente ante el Coordinador del Programa, de acuerdo a las políticas que la Comisión Coordinadora establezca, a que se le asigne un Asesor.

El octavo capítulo de las sanciones, menciona en su artículo 26 que el coordinador del programa podrá ser removido de su cargo, mediante petición expresa y debidamente sustentada por la mayoría de los integrantes de la Comisión Coordinadora del Programa Institucional de Asesorías de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El artículo 28 menciona que los asesores serán amonestados cuando no asistan a las sesiones establecidas con los asesorados; cuando reúnan dos inasistencias a las reuniones programadas por la Coordinación, sin haber presentado justificación; por presentar una conducta incorrecta con el asesorado o por incumplimiento de sus obligaciones.

El artículo 30 establece que los Asesores serán suspendidos del Programa por petición del Asesorado, por carecer del Perfil necesario para ser Asesor, por reunir en su expediente tres amonestaciones por escrito, sean de la Comisión o de la Dirección, por reiteradas faltas de respeto y tolerancia hacia sus asesorados, por el uso de un lenguaje inadecuado con sus asesorados, por incurrir en indiscreciones en su labor de Asesor, por abuso de autoridad en el desempeño de su labor de Asesor.

El artículo 31 menciona que los alumnos que estén inscritos en el Programa con el carácter de asesorados, serán amonestados cuando no se desempeñen con la seriedad que se requiere en el

Programa, cuando falten tres veces y sin justificación a las sesiones con su asesor y cuando incurran en faltas de respeto y actitudes negativas hacia la labor del Asesor o del Programa. El artículo 33 hace mención en que los alumnos inscritos en el Programa podrán ser dados de baja cuando la baja haya sido a solicitud del alumno, cuando tenga graves faltas de disciplina hacia alguno de los integrantes del Programa o cuando haya incurrido en tres amonestaciones por escrito durante un semestre.

3.2.1.4. REGLAMENTO DEL SERVICIO SOCIAL DE LA FCCA

El primer capítulo de las disposiciones generales, establece en su artículo 1 que el presente reglamento tiene por objeto regular las actividades relacionadas con la presentación y acreditación del servicio social de los alumnos y pasantes de la FCCA. El artículo 2 menciona que el servicio social constituye uno de los elementos más importantes de la formación humanística y profesional del alumno y tiene por objeto crear en el una conciencia de solidaridad social que coadyuve a elevar la calidad de vida y la conservación del medio ambiente en la entidad y en el país; a través de la aplicación de los conocimientos y las competencias propias de la carrera que cursa. El servicio social tendrá prioritariamente a contribuir a la formación académica y profesional del alumno y a la solución de las necesidades básicas de los grupos socialmente desprotegidos.

El artículo 3 establece que la FCCA participa en las actividades que impulsan el mejoramiento social, cultural y económico de la población ya sea en forma directa o coordinando esfuerzos con organismos públicos, privados o sociales que a través de convenios, compartan con la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo los propósitos de servicio a la sociedad.

El artículo 4 menciona que el servicio social es un requisito indispensable para obtener el título profesional, es de carácter obligatorio e ineludible para todos los alumnos y pasantes de una carrera profesional. Y el artículo 5 menciona que es una actividad en beneficio de la sociedad y su prestación no crea derechos ni obligaciones de tipo laboral. El artículo 6 sostiene que los programas de servicio social serán autorizados por el consejo técnico de la FCCA de la UMSNH.

En el artículo 7 menciona que el servicio social se realizará en las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal; En Empresas descentralizadas, paraestatales, cooperativas de producción, servicio o consumo y privadas cuando los programas privilegien el bien común, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo académico del prestador, previa autorización de el director de la FCCA; en instituciones no lucrativas sindicatos, asociaciones civiles y agrupaciones campesinas; en instituciones educativas públicas federales, estatales o municipales; En instituciones privadas que tengan programas encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la empresa, la comunidad y la conservación del medio ambiente y en las demás que sean autorizadas para la prestación del servicio social.

El segundo capítulo de los objetivos del servicio social, establece en su artículo 9 que el servicio social tendrá como objetivos, desarrollar en el prestador de servicio social, una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad a la que pertenece; convertir el servicio social en un verdadero acto de reciprocidad con la sociedad a través de planes y programas del sector público; así como contribuir a la formación académica y profesional del prestador de servicio social.

El tercer capítulo de la duración y los requisitos para la prestación del servicio social, establece en su artículo 11 que la duración del servicio social, será de 480 horas en un período que no podrá ser

menor a 6 meses, mismo que podrá ser hasta por un año, en caso de que el servicio social se preste en fines de semana o en localidades fuera de la ciudad de Morelia.

El artículo 12 menciona que para iniciar la prestación de servicio social, el interesado deberá haber cubierto al menos el 70% de los créditos académicos. Este requisito deberá comprobarse con una Constancia de Estudios expedida por Control Escolar de la FCCA; presentar la solicitud ante la Dirección General de Servicio Social de la U.M.S.N.H. (Edif. B); Llevará consigo la Constancia de Estudios y los datos de donde se va a realizar el Servicio Social (lugar y nombre de responsable a cargo), además de los datos personales del interesado (nombre, matrícula, semestre y licenciatura); la Dirección General de Servicio Social de la U.M.S.N.H. expedirá tres Cartas de Autorización selladas y firmadas, para el inicio del Servicio Social, dirigida al responsable del Servicio Social de la dependencia donde se prestará; de las cuales una será entregada a quien va dirigida, otra será entregada a la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales de la FCCA y la restante será para el prestador del Servicio Social; el estudiante contará con 10 días hábiles (2 semanas) para entregar los documentos requeridos por la Dirección General de Servicio Social de la U.M.S.N.H.; el estudiante solicitará al responsable a cargo de su Servicio Social le expida una carta de aceptación donde indique la fecha asignada por Servicio Social de la U.M.S.N.H. Una vez abierto su expediente de Servicio Social de la U.M.S.N.H. (edificio "b"), y en la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales de la FCCA, deberán de reportar cada bimestre las actividades que realizan, donde se les sellará y firmará los reportes correspondientes por el responsable de dichas coordinaciones hasta que cumplan su tercer reporte; del tercer reporte se tiene que llevar el original y una copia a la coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales para que sean selladas y firmadas por el responsable a cargo, de los cuales el original se entregará al estudiante y la copia se dejará para anexarlo a su expediente; entregar al Coordinador de Servicio Social y Prácticas Profesionales el reporte de actividades (original y copia) otorgado por la Dirección General de Servicio Social de la U.M.S.N.H. (ubicado en Ciudad Universitaria en el Edif. B), la original será entregada al interesado y la copia se dejará para anexarla a su expediente; presentar a la Coordinación de la FCCA la constancia de terminación de Servicio Social (original y copia) otorgada por el edificio "b". Este trámite es indispensable para la titulación y cuando se realiza el alumno contará con 10 días hábiles (2 semanas) para llevar los papeles al edificio "b" o de lo contrario se cancelarán todos sus trámites incluyendo los reportes.

El capítulo cuarto de la liberación del servicio social, establece en su artículo 13 que las funciones que desempeñen los alumnos o pasantes que presten servicios en la administración pública municipal, estatal y federal, podrán ser acreditadas como servicio social solo cuando se vinculen con el programa académico respectivo; sean acordes con su perfil profesional, se realicen fuera del horario normal de trabajo. El artículo 14 estipula que deberán formular programas de servicio social, para realizar dentro de las empresas del sector privado u organismo de lucro, siempre y cuando tengan un impacto social. El artículo 15 menciona que el período de duración del servicio social deberá ser continuo. Se considerará que ha dejado de ser continuo, cuando por causas imputables al prestador, se interrumpa su prestación y por la naturaleza de las actividades a desarrollar no sea posible la consecución de los objetivos del mismo. El servicio social podrá ser discontinuo por causas justificadas en los casos que así lo autorice el Coordinador de Servicio Social de la FCCA. El artículo 17 menciona que cuando el prestador abandone el servicio social que se encuentra prestando, deberá reiniciar el mismo, por lo que quedarán sin efecto las actividades que hubiera desempeñado.

El capítulo quinto de la organización y control del servicio social, menciona en su artículo 18 que en la organización y control del servicio social intervienen la dirección general de servicio social de la UMSNH; y el coordinador de servicio social de la FCCA. El artículo 19 señala que la FCCA contará con un representante del personal académico de tiempo completo, quien fungirá como coordinador

de servicio social y que será nombrado por el consejo respectivo a propuestas del director correspondiente.

El capítulo séptimo de las modalidades del servicio social, establece en su artículo 22 que el servicio social se efectuará a través de las modalidades servicio social individual y servicio social por brigadas. El artículo 23 dice que se denomina modalidad individual cuando el alumno o pasante en forma personal se incorpora a un programa de servicio social y el artículo 24 señala que el servicio social individual se podrá realizar a través de asesoría, cuando el prestador a solicitud de terceros emite opiniones o dictámenes con base en los conocimientos propios de su carrera; a través de labores administrativas, cuando el prestador desarrolló actividades inherentes a la institución u organismo público que se vincule directamente con el perfil de su carrera, a través de labores asistenciales, cuando el prestador efectúa actividades consistentes en prestar asesoría para el mejoramiento de la calidad de vida y la conservación del medio ambiente, a través de adjuntías, cuando el prestador auxilia al profesor de carrera y de horario libre en la impartición de algunas de las asignaciones de nivel inferior a las que cursa, siempre y cuando corresponda a la carrera en la que está inscrito, a través de la docencia, cuando el prestador realiza actividades docentes en alguna institución educativa en donde exista convenio y a través de la investigación, cuando el prestador se incorpora a un proyecto o programa de investigación aprobado y vinculado con el perfil de su carrera.

El artículo 25 señala que se denomina modalidad por brigadas al conjunto de alumnos, pasantes y miembros del personal académico a través de un convenio con la dirección general de servicio social y el representante de la FCCA, se compromete a formar parte de un grupo coordinado para el estudio y solución de cualquier problema social. El artículo 26 menciona que las brigadas podrán prestar el servicio social en dos formas, disciplinarias y multidisciplinarias. El artículo 27 dice que se entiende por brigada disciplinaria aquella donde concurren alumnos, pasantes y miembros del personal académico de una misma carrera o áreas del conocimiento y el artículo 28 dice que se entiende por brigada multidisciplinaria aquella donde concurren alumnos, pasantes y miembros del personal académico de tres o más carreras o áreas del conocimiento.

El octavo capítulo de los derechos y obligaciones de los prestadores, menciona en su artículo 29 que el prestador de servicio social tendrá como derechos, recibir el curso de inducción que imparta la universidad a través de la dependencia correspondiente; realizar el servicio social de acuerdo con su perfil profesional; recibir un trato atento y respetuoso por parte del personal de la dependencia receptora y de las autoridades y personal encargado de coordinar las actividades del servicio social; recibir, en su caso, apoyos económicos; manifestar por escrito, ante la dirección general de servicio social las irregularidades e inconformidades que se presenten durante el desarrollo de la prestación del servicio social; recibir las constancias en las que se determine haber cumplido satisfactoriamente con su servicio social; solicitar, en caso necesario, a la dirección general de servicio social, su baja del servicio social; obtener la constancia que acredite la terminación del servicio social previa entrega del informe global; así como los demás que se establezcan en el presente reglamento, otras disposiciones reglamentarias de la universidad y la legislación externa aplicable. Y sus obligaciones serán asistir a los cursos que programe la Coordinación de Servicio Social, la FCCA o la dependencia o institución en que se deba prestar el Servicio Social; presentar su programa de trabajo al Coordinador del Servicio Social de la FCCA, para su aprobación; realizar las actividades y acciones previstas en el programa de trabajo; observar una conducta apropiada que eleve el prestigio de la Universidad durante los trabajos del Servicio Social; entregar con oportunidad, al Director de Servicio Social de la UMSNH, los informes mensuales y global que le sean requeridos en relación con el Servicio Social y con la periodicidad que establezca la Universidad, así como los demás documentos que se señalen en los instructivos correspondientes; así como obtener de la institución, dependencia u organismo donde haya prestado su Servicio Social, la constancia de cumplimiento.

El artículo 31 señala que los informes mensuales deberán entregarse dentro de los cinco primeros días hábiles del mes siguiente. El artículo 32 establece que el informe global del Servicio Social deberá contener al menos los datos generales del prestador, el período de realización, la modalidad, el nombre y firma del Coordinador de Servicio Social, el nombre y firma del prestador, los objetivos generales y los específicos, las actividades realizadas, los objetivos y metas alcanzados, así como las conclusiones y los resultados obtenidos.

El capítulo noveno de las faltas de los prestadores, señala en su artículo 34 las faltas de los prestadores de servicio social las cuales serán, tener inasistencias injustificadas por más de tres días consecutivos o cinco no consecutivos en un período de treinta días naturales; abandonar el servicio social y no cumplir con las obligaciones previstas en el presente reglamento, en la legislación aplicable y las derivadas de los convenios respectivos.

El capítulo decimo de la evaluación, señala en su artículo 38 que para efectos de determinar la eficiencia y calidad en la presentación del servicio social, a través de la dirección general de servicio social de la UMSNH, se realizará una evaluación semestral. El artículo 40 señala que en la evaluación del Servicio Social participarán la Dirección General de Servicio Social, los Coordinadores de Servicio Social, las empresas o instituciones participantes; y los prestadores de Servicio Social.

3.2.1.5. REGLAMENTO GENERAL DE BIBLIOTECAS

El primer capítulo de las Disposiciones generales, establece en su artículo 1º que la finalidad del presente reglamento es establecer los objetivos, la estructura y las normas de operación del Sistema Bibliotecario Nicolaita, de conformidad con la ley Orgánica de la Universidad Michoacana de san Nicolás de Hidalgo.

El segundo capítulo del Sistema bibliotecario, menciona en su artículo 2º que el sistema Bibliotecario está constituido por las Unidades que proporcionan Servicios Bibliotecarios y de Información en las diferentes Bibliotecas de la Universidad, y por los organismos que coordinan y apoyan la gestión de dichas unidades a los que hace referencia el artículo 3º. El artículo 3º menciona que forman parte del Sistema Bibliotecario el Consejo del Sistema Bibliotecario, los Comités de Biblioteca, las bibliotecas, y los centros de Información.

El artículo 4º señala que el Sistema Bibliotecario de la Universidad Michoacana de san Nicolás de Hidalgo, tendrá como objetivos, aplicar criterios académicos y administrativos para la planificación y desarrollo de los servicios bibliotecarios conforme a lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad; seleccionar, adquirir, organizar, preservar y difundir las colecciones de libros, revistas, periódicos, tesis, informes, materiales audiovisuales y otros, como apoyo a los programas académicos, de investigación y de difusión de la cultura; proporcionar las instalaciones, mobiliario y equipo necesarios para la adecuada consulta del acervo bibliohemerográfico por parte de la comunidad universitaria, procurando crear el ambiente propicio para estimular el estudio y la investigación; ofrecer orientación a los usuarios para el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos del Sistema Bibliotecario; incrementar colecciones de los diversos contenidos del saber humano y acordes con los planes y programas de estudios, de investigación, de difusión de la cultura y de extensión universitaria; promover la modernización de los servicios bibliotecarios a través de la introducción de servicios electrónicos con acceso a la red universitaria y a bases de datos remotos aprovechando los avances de la ciencia y la tecnología; elevar la calidad del desempeño del personal que presta sus servicios en las bibliotecas universitarias a través de la

capacitación, formación, actualización y desarrollo profesional del mismo; y establecer la unificación de criterios en la organización y administración de bibliotecas y centros de información de la universidad.

El tercer capítulo del Consejo del Sistema Bibliotecario, estipula en su artículo 5º que con el objeto de coadyuvar a la consolidación y desarrollo del Sistema Bibliotecario de la Universidad, se contará con un órgano colegiado, el cual se denominará Consejo del Sistema Bibliotecario, y estará integrado por, el señor Rector, quien lo presidirá; el Tesorero General de la Universidad; el Secretario Académico de la Universidad; el Coordinador de la Investigación Científica; el Estudiante Consejero Universitario de mayor promedio; y el Director General de Bibliotecas.

El artículo 8º menciona que el Consejo del Sistema Bibliotecario tendrá como funciones, definir la política general para adecuado desarrollo del Sistema Bibliotecario de la Universidad, con base en el diagnóstico y programa de trabajo que presenten los Comités de Bibliotecas y al Plan de desarrollo Institucional; apoyar y asesorar a la Dirección General de Bibliotecas en la búsqueda de la excelencia, el continuo desarrollo y la modernización en los servicios bibliotecarios universitarios; establecer las acciones necesarias para la gestión de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para la operación y desarrollo del Sistema Bibliotecario de la Universidad; y garantizar que los recursos asignados para la adquisición de materiales bibliohemerográficos y en general para el desarrollo bibliotecario sean aplicados en los rubros solicitados, en tiempo y forma debida.

El capítulo cuarto de los Comités de Biblioteca, establece en su artículo 9º que con el objeto de coadyuvar al desarrollo particular a cada una de las bibliotecas de la Universidad, se establecerá en cada dependencia que cuenta con servicios bibliotecarios, un órgano colegiado denominado Comité de Biblioteca, en los términos del presente capítulo, el cual quedara integrado por los integrantes de los Comités de Biblioteca en Escuelas, Facultades e Institutos; por el titular de la dependencia, quien lo presidirá; por un bibliotecario designado por el Consejo Técnico de la dependencia; por un estudiante Universitario designado por el H. Consejo Técnico; y por un miembro del personal académico designado por el H. Consejo Técnico. En ausencia del titular de la dependencia, presidirá el Secretario Académico.

El artículo 10º menciona que los Comités de Bibliotecas tendrán como funciones: acordar las normas internas, los procedimientos y la periodicidad para las sesiones del Comité de Biblioteca, conforme a lo estipulado en el presente Reglamento y a los objetivos del Sistema Bibliotecario; elaborar y actualizar periódicamente la propuesta del Reglamento Interno para la Biblioteca y presentarla para su aprobación conforme a lo establecido en el presente Reglamento; definir la política particular de desarrollo de la biblioteca con base en el diagnóstico y programa de trabajo que elabore el propio comité, acorde con el Plan de Desarrollo de la Dependencia y Plan de Desarrollo Institucional; formular y ejercer el presupuesto que se asigne para la adquisición de material biblio-hemerográfico, equipo multimedia, base de datos y transferencia de archivos, software, discos compactos y otros, que permitan el desarrollo de los programas académicos e investigación de la Dependencia; apoyar y asesorar a la biblioteca en la búsqueda de la excelencia, el continuo desarrollo y la modernización en los servicios bibliotecarios de la misma; establecer las acciones para la gestión de recursos humanos, materiales y financieros que se hagan necesarios para la operación y desarrollo de la biblioteca; y colaborar con la Dirección General de Bibliotecas implementando las acciones necesarias para la unificación de criterios en la organización y administración de los servicios bibliotecarios universitarios.

El capítulo quinto de la Dirección General de Bibliotecas, estipula en su artículo 11º que la Dirección General de Bibliotecas estará integrada por, un Director General, un Subdirector, por el departamento de Planeación y Desarrollo, por el departamento de Procesos Técnicos, por el

departamento de Automatización, por el laboratorio de Conservación y restauración Biblio-hemerográfica y por los jefes de Biblioteca y Hemeroteca.

El artículo 12º establece que son funciones del Director General de Bibliotecas, fungir como Secretario Ejecutivo del Consejo del Sistema Bibliotecario; resguardar, organizar, conservar y difundir los acervos bibliográficos, mediante la aplicación de acciones de carácter directivo, académico y administrativo, estableciendo las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento y desarrollo de servicios bibliotecarios y de información; dirigir y administrar el Sistema Bibliotecario de la Universidad, conforme a lo establecido en el presente Reglamento, en el Marco Jurídico Universitario y en las disposiciones que en la materia dicte el H. Consejo Universitario; formular el presupuesto general del Sistema Bibliotecario y distribuirlo entre los Comités de Bibliotecas para su ejercicio de acuerdo al inciso IV del artículo 10; establecer las acciones administrativas para la aplicación del presente Reglamento, así como implementar los Manuales de Organización y Procedimientos que hagan necesarios para el debido funcionamiento del Sistema Bibliotecario; ejecutar los acuerdos emanados del Consejo del Sistema Bibliotecario; elaborar el plan anual de trabajo con la participación de las demás unidades del sistema y presentarlo, para su aprobación, al Consejo del Sistema Bibliotecario; aplicar el plan de Capacitación, formación y desarrollo profesional del personal que labora en las bibliotecas; realizar anualmente evaluación institucional al Sistema Bibliotecario y elaborar su diagnóstico, a si como las propuestas de desarrollo ante el Consejo del Sistema Bibliotecario; proponer la creación, edificación, ampliación y/o remodelación de las bibliotecas conforme a las solicitudes de los Comités de Bibliotecas de las dependencias; participar en las sesiones de todos los Comités de Bibliotecas únicamente con derecho a voz; y las demás que se desprendan de su naturaleza y las que le confiera la normatividad universitaria vigente.

El artículo 13º menciona las funciones del Subdirector de Bibliotecas, las cuales serán, coordinar las actividades administrativas y operativas del personal de la Dirección General de Bibliotecas; colaborar con el Director General, atendiendo los asuntos que le encomiende; levantar y signar las actas de las sesiones de trabajo con los Jefes de Biblioteca, Hemeroteca, de Departamento y de Laboratorio; suplir al Director General, en ausencia temporal de éste; participar en la elaboración y ejecución de los planes de trabajo de la Dirección General de Bibliotecas; supervisar la realización y ejecución de los eventos académicos y culturales organizados por la Dirección General de Bibliotecas; asistir a reuniones, cursos, eventos y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General de Bibliotecas; y las demás que le confiere el reglamento y la normatividad universitaria.

El artículo 14º establece como funciones del Jefe del Departamento de Planeación y Desarrollo, presentar el Plan de trabajo anual al Director General de Bibliotecas; apoyar al Director General de Bibliotecas en los procesos de evaluación, planeación y desarrollo de proyectos para la administración del Sistema Bibliotecario; programar, diseñar y coordinar la evaluación Institucional del Sistema Bibliotecario en base a parámetros y normas aplicadas nacional e internacionalmente para bibliotecas universitarias; mantener actualizada la información estratégica del Sistema Bibliotecario para la toma de decisiones y elaboración de proyectos de desarrollo; auxiliar a los comités de Bibliotecas en la elaboración de anteproyectos de desarrollo en los rubros: organizacional, de infraestructura, colección documental y Servicios del Sistema Bibliotecario; asistir a las reuniones, cursos de actualización, eventos y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General; y las demás que le confiere el presente reglamento y la normatividad universitaria.

El artículo 15º establece como funciones del Jefe del Departamento de Procesos Técnicos, presentar el Plan de Trabajo Anual; coordinar y supervisar la catalogación, clasificación, captura y habilitación del material biblio-hemerográfico, y la que se genere en cualquier otro formato; coordinar la recepción y entrega de los materiales procesados; asistir a reuniones, cursos, eventos

de capacitación y actualización y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General de bibliotecas; proponer procesos técnicos actualizados de acuerdo a la modernización de los Sistemas Técnicos Bibliotecarios, y los demás que le confiere el presente reglamento y la normatividad universitaria.

El artículo 16º menciona como funciones del Jefe del Departamento de Automatización, presentar el plan de trabajo anual; coordinar y actualizar la operación de la red e infraestructura de cómputo de Sistema Bibliotecario; instruir y asesorar al personal de la Dirección General de Bibliotecas sobre el uso y manejo del equipo de cómputo; programar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo del Sistema Bibliotecario; administrar, validar, corregir y respaldar la información contenida en los catálogos del sistema; asistir a las reuniones, cursos, eventos de capacitación y actualización y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General de Bibliotecas; y las demás que le confiere el presente Reglamento y la normatividad universitaria.

El artículo 17º establece las funciones del Jefe del laboratorio de Conservación y Restauración Biblio-hemerográfica, las cuales serán, presentar plan de trabajo anual; evaluar periódicamente las condiciones físicas de las colecciones de fondo antiguo del Sistema Bibliotecario; proponer y programar las acciones necesarias para la conservación y restauración de las Colecciones de Fondo Antigo; sugerir la adquisición y uso de tecnología actualizada y adecuada para la conservación y restauración de las Colecciones de Fondo Antigo; coordinar y supervisar la recepción y entrega para la re-encuadernación del material biblio-hemerográfico de las Bibliotecas del Sistema, así como tomar las medidas preventivas para el acervo moderno; asistir a las reuniones, cursos, eventos de capacitación y actualización y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General de Bibliotecas; y las demás que le confiere el presente Reglamento y la normatividad universitaria.

El artículo 18º menciona como funciones de los Jefes de Biblioteca o Hemeroteca, presentar el Plan de trabajo anual al Director General de Bibliotecas; asistir a las reuniones, cursos, eventos de capacitación y actualización y cumplir con las comisiones que le asigne el Director General de Bibliotecas; participar en la planeación y desarrollo de las colecciones de la biblioteca o hemeroteca; administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la biblioteca o hemeroteca a su cargo; presentar los informes financieros, estadísticos y los que determine el Director General de Bibliotecas; supervisar que el personal cumpla con las actividades laborales y asignar tareas de acuerdo a su nombramiento; solicitar al Director de la Dependencia el visto bueno de los permisos del personal a su cargo de acuerdo a lo establecido en el Contrato colectivo de trabajo; y las demás que le confiere el presente reglamento y la normatividad universitaria.

El capítulo sexto de Reglamentos Internos de bibliotecas, establece en su artículo 19º que con el objeto de salvaguardar los recursos del sistema bibliotecario cada biblioteca o centro de información contara con su propio reglamento interno, en el que se normarán los servicios que proporciona, los derechos y las obligaciones de los usuarios. En este ordenamiento será elaborado por el comité de Bibliotecas y será aprobado por el H. Consejo Técnico de cada Escuela Facultades e Institutos. En el caso de bibliotecas y hemerotecas públicas o centrales, el Reglamento Interno será elaborado y aprobado por su comité.

El capítulo séptimo de los Servicios del Sistema Bibliotecario, menciona en su artículo 20º que los principales servicios que proporcionará el Sistema Bibliotecario se dividirán en: básicos y especializados. Siendo servicios básicos, préstamo interno, a domicilio, con estantería abierta, cerrada y mixta, préstamo Inter-bibliotecario, consulta, fotocopiado, paquetería, tesis, revistas especializadas, cubículos de estudio, catálogos manual y en línea, etc., más los que se implementen conforme a las tareas tradicionales propias de una biblioteca; y los servicios

Especializados, consistirán en consulta a bancos de datos, elaboración de búsqueda bibliográfica retrospectivas, obtención de artículos científicos, servicios en red como Internet, correo electrónico, ftp, consulta a discos compactos, escaneo y envío de imágenes, etc. Mas lo que se desarrollen en el futuro con el aprovechamiento de los avances de la ciencia y tecnología.

El artículo 22º menciona que el sistema bibliotecario ofrecerá sus servicios, conforme al calendario oficial de labores de la Universidad, y cada una de las dependencias conforme a sus necesidades, establecerán sus horarios.

El capítulo octavo de los usuarios, establece en su artículo 23º que para los efectos de la presentación de los servicios bibliotecarios, se establecerán las siguientes categorías de usuarios: Usuario Universitario, para los estudiantes, académicos, empleados y pasantes en periodo de titulación o graduación de la Universidad debidamente acreditados; y Usuario Externo, para los usuarios no universitarios, incluyendo ex alumnos.

El capítulo noveno del uso de la biblioteca, establece en su artículo 26º que en los reglamentos internos de las bibliotecas deberán establecerse normas que permitan salvaguardar adecuadamente el acervo, el mobiliario, el equipo y los inmuebles de las bibliotecas; evitar que las salas de lectura se utilicen para consumir alimentos, fumar o para otras actividades no compatibles con el ambiente de estudio e investigación; mantener el debido respeto al personal y a los lectores de las bibliotecas; y lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos de las bibliotecas en apoyo prioritario a la docencia y a la investigación que se desarrolle en la independencia.

El capítulo decimo de las sanciones a usuarios, menciona en el artículo 27º que en caso de que alguna persona incurra en la violación de alguna de las normas y disposiciones que señala el presente Reglamento en lo general, y los reglamentos internos en lo particular, será sancionado por amonestación verbal, amonestación por escrito, suspensión del beneficio de los servicios biblio-hemerográficos por tiempo determinado hasta que repare el daño causado; sanción económica, por retraso en el caso de la devolución de materiales en préstamo, la cual será por lo menos del 10% de un salario mínimo diario actualizado en el Distrito Federal por día de retraso, y nunca mayor que el costo de reposición del material nuevo, actualizado en el mercado. Esto último a demás debe devolver en buen estado el material objeto del retraso. De no encontrarse el material en el mercado, lo anterior se calculará con base en un material sustituto que determine el jefe o encargado de la biblioteca; suspensión definida de los beneficios de los servicios biblio-hemerográficos con reporte al expediente de servicios escolares; y atendiendo a la gravedad de la falta cometida: mutilación, sustracción de materiales, y destrucción de los recursos de las bibliotecas, etc., se le cancelara el servicio bibliotecario y será puesto a disposición de las autoridades universitarias.

El capítulo decimo primero de las colecciones, estipula en su artículo 28º que las colecciones que integran el acervo del sistema bibliotecario universitario se encuentran en colecciones del fondo contemporáneo y colecciones del fondo antiguo. El uso y desarrollo del fondo contemporáneo quedarán normadas por lo establecido en el presente Reglamento y en las particulares de cada biblioteca. Las colecciones del fondo antiguo se regirán por una reglamentación especial, que elabora la Dirección General de Bibliotecas.

El artículo 31º establece que las bibliotecas podrán desarrollar las colecciones siguientes: Colección General, que es la Bibliográfica que contiene información general relativa a los diferentes tópicos del saber humano; Colección Especializada, que es la bibliográfica que contiene información relativa a una disciplina en particular; Colección de Consulta, la bibliográfica que contiene obras de consulta y referencia como diccionarios, enciclopedias, almanaques, bibliografías, etc.; Colección Hemerográfica, la compuesta por publicaciones periódicas; Colección

de materiales no Convencionales, la compuesta por material audiovisual, discos compactos, audio, etc.; y las colecciones adicionales que se haga necesaria desarrollar.

El artículo 35° menciona que por lo menos cada año, todas las bibliotecas del sistema deberán revisar físicamente sus inventarios respectivos, a fin de mantener consistente y actualizada la base de datos y por consiguiente el catálogo del sistema.

El capítulo decimo segundo del Personal, establece en su artículo 37° que las autoridades universitarias garantizaran el establecimiento de una plantilla de personal profesional en las bibliotecas para asegurar la calidad en la prestación de los servicios bibliotecarios. El artículo 38° menciona que la Dirección General de Bibliotecas vigilará que el personal de las bibliotecas tenga una categoría acorde con sus funciones, promoviendo la participación de todos los trabajadores del Sistema en programas de capacitación y desarrollo profesional.

El artículo 39° menciona que el personal del Sistema Bibliotecario que labore en las bibliotecas de las Escuelas, Facultades e Institutos, deberá sujetarse a las disposiciones en materia de asistencia y puntualidad que establezca la Dirección de la dependencia a la que están comisionados y deberán registrar sus ingreso, salida, y visto bueno en caso de permisos, en la misma, de acuerdo con el Contrato Colectivo de trabajo correspondiente.

3.2.1.6. REGLAMENTO DE LAS DIVERSAS OPCIONES PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA, ADMINIDTRACION E INFORMATICA ADMINISTRATIVA

El primer capítulo de las generalidades, menciona en su artículo 1° que las disposiciones de este reglamento tienen por objeto detallar las diferentes opciones mediante las cuales se obtendrán los títulos académicos de las licenciaturas que se imparten en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

El artículo 2° menciona que las opciones de Titulación son seis y serán: por Tesis, que se refiere al sistema tradicional de elaboración de una Tesis y su réplica en el Examen Profesional. Por Especialidad que consiste en cursar y aprobar una Especialidad que se impartirá en tres trimestres en esta Facultad y presentar el Examen Profesional. Por Bloque, la cual se refiere a aprobar el bloque de materias de formación profesional, basado en el Plan de Estudios correspondiente, de acuerdo a los parámetros que se indiquen y sustentar el Examen Profesional. Por Promedio, es decir haber obtenido un promedio general de 9 (nueve), durante toda la Licenciatura sin haber presentado ningún examen extraordinario o de regularización y enseguida presentar el Examen Profesional. Por Seminario, que consiste en cursar y aprobar un Seminario de los que se ofrecen en cada una de las Licenciaturas que se imparten en esta Facultad, que tendrá una duración de 200 horas y en seguida presentar su Examen Profesional. Y por Acreditación Parcial de Maestría, que consiste en cursar y aprobar las asignaturas del Curso Propedéutico y el primer semestre de la Maestría afín al título a obtener de la licenciatura que esté cursando el alumno en esta Facultad, lo que le permitirá presentar el Examen Profesional.

El segundo capítulo de los requisitos generales, menciona en su artículo 5° que se concederá Examen Profesional para la obtención del Título correspondiente, al pasante de la Facultad que reúna los requisitos establecidos en los Artículos 5° y 37 del Reglamento General de Exámenes

de la Universidad Michoacana y además que tenga acreditados tanto la Práctica Profesional, como el Servicio Social, de conformidad con los plazos y condiciones que se estipulan en los

Reglamentos respectivos y que haya cubierto el pago de los derechos respectivos. El artículo 7° establece que el pasante podrá elegir una de las seis opciones de Titulación para presentar su Examen Profesional, el que se celebrará en forma solemne mediante acto público, cumpliendo con lo ordenado en el presente Reglamento.

El tercer capítulo del jurado, menciona en su artículo 8° que a cada pasante se le designará un Jurado de acuerdo con lo que establece el Artículo 45 del Reglamento General de Exámenes de la Universidad. Podrán celebrarse Exámenes Profesionales de Grupo conforme lo indica el Artículo 46, del referido Reglamento. El artículo 9° establece que el Jurado de la Mesa Sinodal se integrará por cinco profesores, tres Titulares y dos Suplentes. En caso de que algún Titular no pueda asistir al examen, ocupará su lugar un suplente, por orden de aparición en las Mesas de Sinodales designada para tal efecto por la Dirección de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El artículo 11° estipula que se procurara en todo caso, que en la integración del Jurado, figure cuando menos, un profesor que imparta materias afines a la especialidad a que se refiere el tema del Examen. El artículo 12° establece que los cinco sinodales ocuparan en el Jurado los cargos de presidente, secretario, vocal, primer suplente y segundo suplente. El artículo 13° establece que para ser sinodal, se requiere: ser profesor titular de la Facultad en ejercicio activo, tener una antigüedad docente mínima de dos años y tener el grado de Licenciatura en la cual se pretende titular el sustentante.

El cuarto capítulo de la tesina o caso práctico, estipula en el artículo 21° que se entiende por Tesina el Trabajo de Investigación que da cuenta de una problemática concreta derivada de la experiencia profesional y que debe cumplir con requisitos académicos indispensables en cuanto al uso adecuado de métodos y técnicas de investigación, coherencia argumentativa y teórica, manejo de fuentes de consulta e información y claridad en la redacción.

El artículo 22° menciona que el Caso Práctico versara exclusivamente sobre el ejercicio de la profesión y el sustentante en su desarrollo, deberá aplicar el criterio profesional que demuestre su capacidad en la materia. El artículo 25° establece que para la elaboración de la Tesina o Caso Práctico el pasante tendrá plena libertad de recurrir a las fuentes de consulta que juzgue pertinentes. El artículo 26° establece que la Tesina deberá tener cuando menos: en el apartado I, el título del trabajo, resumen, introducción al tema, justificación, limitaciones del estudio, marco teórico y definición de términos. Y en el apartado II, los antecedentes de la Investigación propuesta, problema de Investigación y la relación entre conceptos, la metodología, hipótesis, tipo de estudio, procedimiento/técnica, resultados, capitulado probable, glosario, y referencias bibliográficas.

El quinto capítulo del examen profesional, establece en el artículo 29° una vez que el alumno haya cumplido los trámites señalados en los Artículos 5° del presente Reglamento, se celebrara el Examen Profesional en el lugar, fecha y hora que le haya sido asignado por la Dirección de Control Escolar. El artículo 30° menciona que en el desarrollo del Examen Profesional el Presidente de la Mesa Sinodal tendrá a su cargo la instalación del Jurado y la dirección del Examen, cuidando que se realice dentro de las normas reglamentarias y con la solemnidad que requiere dicho acto. Así mismo, podrá en todo momento hacer las observaciones que estime pertinentes, tanto a los sinodales, como al o los sustentante y aun suspender el examen cuando considere que su desarrollo, entraña violaciones a este Reglamento o menoscaba la dignidad universitaria, la de los sinodales o la del propio sustentante.

El artículo 33° menciona que en el caso de la opción de Titulación por Tesis, el Examen versará principalmente sobre la misma y su tesina o caso práctico; sin embargo, los sinodales tendrán libertad para interrogar sobre cualquier cuestión relacionada con el ejercicio profesional del

sustentante. El artículo 34° establece que en las otras opciones de Titulación, los sinodales optaran por interrogar sobre la Tesina o Caso Práctico y cualquier tema relacionado con la profesión. El examen tendra a mostrar el grado de transferencia de los conceptos teóricos a aspectos prácticos propios del ejercicio de la profesión, debe también mostrar la capacidad del sustentante para relacionarlos con las otras áreas propias de la carrera.

El artículo 37° menciona que una vez que el Jurado dictaminó sobre el Examen Profesional y se elaboró el Acta respectiva, se procede a solicitar al alumno reingrese a la Sala, donde en forma solemne el Presidente del Jurado le da a conocer el resultado del dictamen y tomará la Protesta en la que este se le compromete a conducirse con ética en el ejercicio de su Profesión, a continuación el Secretario de la Mesa Sinodal leerá el acta del Examen correspondiente firmando los que en ella participaron.

El capítulo sexto de la titulación por tesis, establece en el artículo 38° que el presente capítulo tiene por objeto establecer las normas básicas para la elaboración de una Tesis. El artículo 39° menciona que el pasante redactará una Tesis en la que hará una disertación por escrito sobre un tema que presente interés y utilidad para la profesión.

El artículo 40° menciona que para lo anterior, el pasante deberá obtener la orientación necesaria de un maestro que fungirá como un Asesor de la Tesis, expresamente encargado de esta labor. Para iniciar con este procedimiento, el alumno presentara por escrito a la Secretaria Académica de la Facultad, el Proyecto de Tesis, mencionando qué profesor elige como Asesor, a efecto de que la Dirección determine la procedencia del tema y autorice la elección del Asesor en cumplimiento del Artículo 13°.

El artículo 41° establece que el sustentante tendrá absoluta libertad para expresar su criterio en la elaboración de su Tesis y solamente podrá ser rechazada a juicio del Asesor, o por los sinodales cuando se pruebe la existencia de un plagio parcial o total o cuando no sea más que una repetición de las enseñanzas de los maestros dictadas en sus cátedras y que se recogen en forma de apuntes. El artículo 48° menciona que las funciones del Asesor de Tesis serán orientar al alumno en la elaboración de su plan de trabajo, orientar al alumno acerca de la metodología y de los instrumentos de investigación más adecuados y oportunos para el mejor desarrollo de su trabajo de tesis, evaluar periódicamente el desarrollo del trabajo y participar en el Jurado del Examen Recepcional.

En el séptimo capítulo de la titulación por especialidad, se menciona en el artículo 55° que el pasante que seleccione esta opción, cursará y aprobará una Especialidad de las impartidas en esta Facultad, como requisito previo al Examen Profesional. En el artículo 57° se establece que en esta opción de Titulación, para que el pasante tenga derecho a presentar Examen Profesional deberá: obtener una calificación aprobatoria mínima de 8 (ocho) en cada trimestre.

El artículo 58° menciona las Especialidades que ofrece la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, las cuales son, para los egresados de la Licenciatura en Contaduría: Auditoria, Impuestos y Finanzas. Para los egresados de la Licenciatura en Administración: Recursos Humanos y Mercadotecnia, Estrategias Administrativas. Para los egresados de la Licenciatura en Informática Administrativa: Comercio electrónico, Software libre y Auditoria informática, Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas.

El octavo capítulo de la titulación por bloque, menciona en el artículo 59° que para optar por esta forma de titulación los alumnos deberán haber concluido la licenciatura que hayan cursado en la facultad de contaduría y ciencias administrativas. el artículo 60° establece que dicha opción se denomina por bloque y se refiere a que existe un conjunto de materias que integran un bloque de conocimientos relacionados entre si. Para tomar esta opción y posteriormente presentar su Examen Profesional, el pasante de la Licenciatura en Contaduría, Administración o Informática

Administrativa, deberá cumplir con los requisitos que señalan en los Artículos 5º y 6º del presente Reglamento.

El artículo 65º establece que los pasantes de las Licenciaturas en Contaduría, Administración o Informática Administrativa, que hubieran escogido esta opción para presentar su examen profesional, se les proporcionarían los Programas de Estudios de cada una de las materias o áreas que integren los bloques y que serán sujetas a examen. El artículo 67º menciona que el Examen por Bloque tendrá como objetivo comprobar que el pasante tenga un conocimiento integral de los campos básicos en los cuales se va a desarrollar su futura actividad profesional.

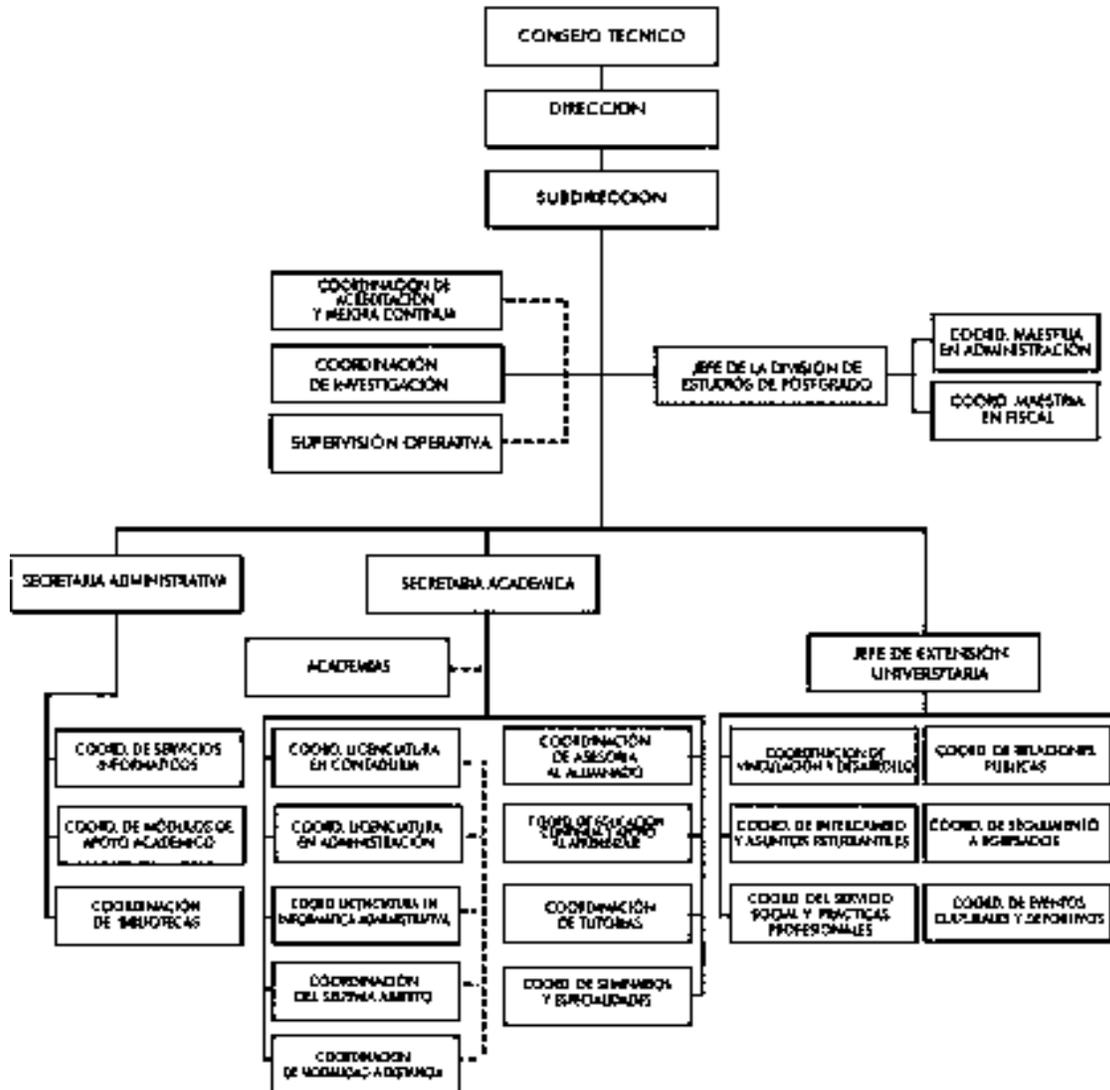
En el noveno capítulo de la titulación por promedio, se menciona en el artículo 75º que se concederá examen profesional para la obtención del título de licenciado en contaduría, administración, o en informática administrativa, al solicitante que tenga como promedio mínimo 9 (nueve), de calificación en toda la carrera, no haber presentado exámenes extraordinarios, o extraordinarios de regularización, durante la carrera, y no haber repetido ningún semestre.

En el décimo capítulo de la titulación por seminario, se establece en el artículo 79º que dicha opción, consiste en cursar y aprobar unos de los Seminarios que ofrece la FCCA, para los egresados de la Licenciatura en Contaduría: Finanzas, Auditoría e Impuestos. Para los egresados de la Licenciatura en Administración: Recursos Humanos y Mercadotecnia, Estrategias Administrativas. Para los egresados de la Licenciatura en Informática Administrativa: Comercio Electrónico, Software Libre y Auditoría Informática, Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas.

El artículo 80º menciona que el pasante que desee titularse por esta opción deberá obtener una calificación superior a 8 (ocho) en cada uno de los Módulos del Seminario. El artículo 81º establece que los Seminarios que se cursan en la Facultad se integrarán por 5 módulos, cada módulo se impartirá en 2 semanas y tendrá una duración de 40 horas, además los alumnos presentarán 2 exámenes por módulo, uno a la mitad y otro al finalizar.

3.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIGRAMA GENERAL



3.2.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El Colegio de San Nicolás de Hidalgo como parte de la estructura de espacios educativos que oferta la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, reafirma su liderazgo durante la época del Porfiriato, adquiriendo un gran prestigio como Centro de Estudios Superiores, logrando hacia fines de 1916 la operación en Morelia de las escuelas de Jurisprudencia, de Medicina, Normal, de Artes y la Escuela Superior de Comercio y Administración que a la postre podríamos considerar como el primer vínculo formal para la creación de la Facultad de Contabilidad y Administración, surgida mediante acuerdo de fecha 13 de octubre de 1960 emitido por el H. Consejo Universitario y formalizado mediante acta protocolaria que destaca la iniciación del 1er. Año den la carrera de Contador Público Auditor el día 1° de febrero de 1961, ante la presencia de alumnos, maestros y autoridades, de los cuales destaca el entusiasmo del Prof. José Tavera Campos y el Lic. Luis Jacobo García así como los alumnos Alejandro Ambriz, Efraín Andrade H. Y Ma. Eréndira Cueto Moreno para lograr la consolidación de nuestra Facultad, todo ello bajo el visto bueno del Lic. Enrique Aceves, Rector en el periodo 1960-1961.

Cabe destacar que desde su creación y por orden cronológica quienes han dirigido los destinos de nuestra Facultad, son:

1961-1962	Prof. José Tavera Campos (+)
1962-1966	Lic. Luis Jacobo García (+)
1966-1968	C.P. Lázaro Morales Sáenz
1968-1971	C.P. Elvira Munguía Median (+)
1971-1973	C.P. José González García
1973-1976	C.P. Pablo Enrique Arroyo Heredia (+)
1976-1980	C.P. Alejandro Ambriz Hernández
1980-1984	C.P. Enrique Orozco Sosa
1984-1988	C.P. Alberto Macías González
1988-1990	C.P. Armando P. Hernández Ortíz
1990-1992	C.P. Efraín Sosa Villanueva
1992-1992	C.P. Alejandro Ambriz Hernández
1992-1996	M.A. Gerardo Pérez Morelos
1996-1997	C.P. Jesús Castillo Rodríguez
1997-2001	C.P.C. Jorge Soto Ayala
2001-2005	M. en C. Alejandro Martínez Fuentes
2005-2006	C.P.C. Miguel Licea Alvarado
2007	C.P.C. Armando R. Urrieta Rentarías

3.2.2.2 MISIÓN Y VISIÓN

Misión

“Formar profesionales, investigadores y docentes en Contaduría, Administración e Informática, con excelente calidad, verdadera vocación humanista y elevados valores morales, comprometidos con las demandas del entorno económico y social al cual nos debemos”

Visión

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, consciente del reto que representa el generar y compartir una visión entre el personal directivo, docente y administrativo, interactúa para concebir y perfilar la VISIÓN INSTITUCIONAL, como guía del esfuerzo de trabajo del personal que integra la estructura operativa de la misma:

“Ser la mejor Facultad en las Ciencias Contables, Administrativas e Informáticas, con trascendencia de orden mundial, en permanente búsqueda de sistemas y modelos innovadores”

3.2.2.3 VALORES Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

3.2.2.3.1 VALORES INSTITUCIONALES

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, es una Institución formadora de recursos humanos, cuya finalidad esencial se encamina a elevar cualitativamente los valores fundamentales y el humanismo para la formación de hombres calificados que contribuyan con su conocimiento al enriquecimiento de los sistemas sociales y técnicos que conforman cualquier organización social o productiva.

- **Compromiso Institucional:** los aportes técnicos, científicos y humanistas que se general al interior de nuestra estructura operativa interna, son patrimonio coadyuvante para el rediseño continuo de las actividades sustantivas en la búsqueda de la excelencia.
- **Responsabilidad:** el equilibrio entre la formación ética profesional y el aprendizaje de los contenidos programáticos, es un factor patrimonial que rige la vida de nuestra Institución y permite formar íntegramente líderes de opinión profesional y amplia solvencia moral en su entorno.
- **Solidaridad:** la Institución está conformada por cuadros directivos, docentes, educandos y personal de apoyo que vinculan sus conocimientos y habilidades en procesos integrales de trabajo creativo, que permite potencializar al máximo los recursos y alcanzar niveles de eficiencia operativa, acorde a la Misión y Visión que compartimos como Institución cuya materia prima son recursos humanos en formación.

3.2.2.3.2 VALORES ACADÉMICOS

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas es una comunidad de docentes e investigadores donde confluyen experiencias y conocimientos pero sobretodo libertad para discutir y plantear ideas innovadoras que fortalezcan los procesos cognoscitivos y la:

- **Honestidad:** el grado de docente, implica el compromiso ético social e institucional de formar recursos humanos de alto nivel redeseñados, que vinculen el conocimiento al sector productivo.
- **Capacidad de Abstracción:** el desarrollo y desempeño integral del docente, es un valor intrínseco, basado en las experiencias vivenciales de las materias que imparte y el resultado de protocolos de investigación con implicaciones y aplicaciones prácticas en los entornos productivos afines a su cátedra.
- **Disciplina:** el desarrollo de aptitudes y destrezas para transmitir el conocimiento, son resultado de la puesta en práctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje, obtenidos por la dedicación y eficiencia con que los docentes realizan su labor académica.
- **Respeto Democrático:** la ética y profesionalismo son principios inviolables para formar íntegramente Profesionales de la Contaduría y Administración impartiendo la enseñanza y evaluando los conocimientos de los educandos, sin prejuicios psicológicos o ideológicos.
- **Trabajo en equipo:** la fortaleza de las academias se da en función del acervo ideológico, metodológico y del conocimiento vanguardista recabado por sus agremiados y que forma parte del patrimonio formativo de la Facultad.

3.2.2.3.3. VALORES A FOMENTAR EN LOS EDUCANDOS

Los recursos humanos en formación, conforman el proceso esencial de nuestra institución por lo que son valores fundamentales la responsabilidad, el respeto y el humanismo, así como la verificación de los niveles alcanzados en cada una de las interfaces de los procesos formativos, buscando siempre obtener como producto final seres humanos de calidad integral y no profesionistas únicamente.

- **Pensamiento Globalizado:** es el único factor que puede competir en un mundo similar, por lo que es compromiso académico, romper paradigmas del pensamiento tradicional para ser sustituido por un comportamiento proactivo.
- **Es una Exigencia ética:** la búsqueda del nivel máximo de desempeño que todo educando debe mostrar, para vincular sus expectativas personales con los procesos técnicos formativos y de entrenamiento profesional proporcionados por el personal docente, con impacto en los ámbitos profesionales en que se desempeñara.
- **Trabajo en equipo:** es compromiso del educando, interactuar con el entorno académico y operativo en la búsqueda de soluciones innovadoras a las deficiencias operativas que afecten directamente su desarrollo integral y limiten el perfil y nivel profesional con que todo alumno debe egresar.

En un valor extrínseco, el entrenamiento de los educandos en procesos formativos integrales y auto dirigidos, a través de la investigación documental, virtual y la investigación práctica que les permita ampliar la perspectiva del conocimiento analítico y facilite los medios para la vinculación operativa en los procesos de desempeño profesional.

3.2.2.3.4 COMPROMISO INSTITUCIONAL CON LA SOCIEDAD

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas como unidad integrada a la estructura operativa de la “Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” no puede sustraerse a su compromiso histórico de servir al pueblo, contribuyendo con su quehacer diario a la formación de hombres calificados en la ciencia, la Técnica y la Cultura, que eleven cualitativamente los valores y costumbres sociales.

Las actividades que realice la Facultad estarán encaminadas a estimular y respetar la libre expresión de las ideas, útiles en la búsqueda de la verdad científica para impulsar a la excelencia, enseñanza, investigación, creación artística y difusión de la cultura, combatir la ignorancia y sus afectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios, crear, proteger y acrecentar los bienes y valores del acervo cultural de Michoacán, de México y Universales, haciéndolos accesibles a la colectividad, alentar en su vida interna y en su proyección hacia la sociedad, las prácticas democráticas, como forma de convivencia y de superación social, promover la mejoría de las condiciones sociales y económicas que conduzcan a la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales de la nación, y propiciar que la innovación y la tradición se integren en armonía productiva para conseguir una sólida y auténtica independencia cultural y tecnológica. (Capítulo III Artículo 4°. Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo)

3.2.2.4 SECRETARIA ACADÉMICA

La Secretaria Académica juega un papel muy importante dentro de la FCCA, ya que junto con las Academias, tiene a su cargo las Coordinaciones de las Licenciaturas en Contaduría, Administración e Informática Administrativa, la Coordinación del Sistema Abierto, de la Modalidad a Distancia, de Asesoría al alumnado, la Coordinación Continua y Apoyo al Aprendizaje, la Coordinación de Tutorías, así como la Coordinación de Seminarios y Especialidades.

3.2.2.4.1 NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA



3.2.2.4.2 OBJETIVO GENERAL

Consolidar una cultura de trabajo que permita mantener la vigencia y congruencia curricular entre docentes y programas académicos, buscando siempre la excelencia y el reconocimiento como institución educativa de clase mundial que responde a las tendencias y requerimientos del sector productivo y social.

3.2.2.4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover la participación activa y validar el correcto funcionamiento de las diferentes academias que integra el mapa curricular de la Facultad.
- Coordinar las estrategias que permitan el rediseño permanente del mapa curricular de las diferentes licenciaturas y su aplicación estricta y rigurosa por parte del personal docente.
- Diseñar mecanismos de actualización continua en la búsqueda del desarrollo de las competencias y métodos que efficienten los procesos formativos y mecanismos de enseñanza aprendizaje.

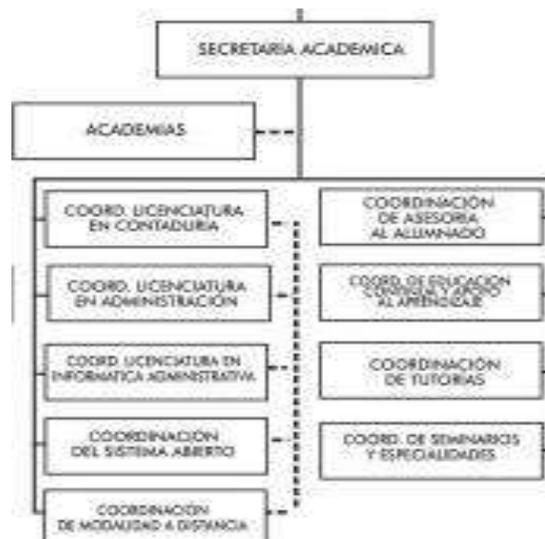
3.2.2.4.4. DESCRIPCIONES DE FUNCIONES

- Estructurar y crear órganos consultivos integrados por academias y docentes que ejerzan liderazgo profesional en las asignaturas que imparten y que sean parte integral de la currícula de las carreras ofertadas por la Facultad.
- Coordinar e interactuar mecanismos y procesos mediante los cuales se evalué la estandarización de los contenidos y procesos formativos a fin de mantener la vigencia y congruencia en la ejecución puntual de los programas actuales y rediseñados evaluando su impacto y nivel significativo del conocimiento.
- Implementar mecanismos de vinculación con el personal docente para recibir propuestas innovadoras y experiencias exitosas tendientes a efficientar los procesos de enseñanza aprendizaje y los mecanismos vivenciales de aplicación del conocimiento adquirido.
- Propiciar espacios para las propuestas de ejercicios, prácticas y material interactivo, que facilite el entrenamiento y desarrollo de competencias de los educandos sobre casos prácticos surgidos del ejercicio de la profesión.
- Estructurar los mecanismos y programas tendientes a mantener vigente el conocimiento y habilidades del personal docente para el desempeño y desarrollo de su cátedra evaluando y calificando curricularmente las competencias y destrezas adquiridas para los procesos formativos a través de créditos con valor curricular.
- Promover y apoyar la investigación y desarrollo de protocolos que fortalezcan el conocimiento y provean de tecnología administrativa y contable de punta, a los programas académicos y al banco de información del acervo bibliográfico.

- Fomentar la polivalencia en el trabajo docente a fin de cubrir en forma oportuna y dentro de los criterios normativos de eficiencia y calidad las materias y espacios que por cualquier incidencia operativa dejen los titulares de las asignaturas.
- Informar a la Administración del control histórico y estadístico de las tendencias y resultados obtenidos en cada uno de los ciclos escolares como plataforma para la toma de decisiones y la proyección de acciones estratégicas que se anticipen y superen en forma permanente las deficiencias educativas y operativas captadas.
- Derivar los procesos formativos y mecanismos de capacitación continua mediante convenios de vinculación interinstitucional, apoyado en sistemas informáticos y campos experimentales que ofrezcan los sectores productivos y órganos colegiados.
- Estructurar los criterios operativos y logísticos, a los educandos que muestren un bajo nivel de desempeño, perfiles psicológicos deficientes o requieran de apoyo bibliográfico o metodologías para el desarrollo de trabajos de investigación.
- Planear el manejo óptimo de la infraestructura y la distribución de espacios físicos y asignación de docentes, en función de la matrícula y capacidad instalada.
- Planear y proponer a la dirección, los mecanismos administrativos, fechas y requerimientos para la emisión de la convocatoria de aspirantes interesados en integrarse o reingresar a la Facultad.
- Coordinar el diseño de contenidos y validar ante las academias los mapas curriculares, contenidos y criterios de evaluación para cada uno de los seminarios, especialidades y otras modalidades ofertados.
- Gestionar los recursos, equipos y la infraestructura virtual para la oferta académica de modalidades educativas acordes a la demanda y tendencias tecnológicas de los modelos educativos de educación a distancia.
- Solicitar a los profesores de Tiempo Completo y Medio Tiempo sus planes de trabajo un mes antes del inicio de cada ciclo escolar, señalando su carga docente, así como trabajos de investigación.
- Promover la realización de actividades y encuentros académicos interinstitucionales de docentes y alumnos.
- Promover reuniones con academias, coordinaciones de licenciatura y demás coordinaciones de su área, a efecto de planear, evaluar y actualizar los programas académicos.

3.2.2.5 COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA Y APOYO AL APRENDIZAJE.

3.2.2.5.1 NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTÚA



3.2.2.5.2 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a elevar los niveles de aprovechamiento y fortalecimiento de los procesos educativos y formativos de docentes y alumnos, buscando la eficiencia terminal y calidad educativa del egresado.

3.2.2.5.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar, promover y operar los programas de actualización profesional dirigido al personal docente con la finalidad de desarrollar competencias didácticas y actualización del conocimiento profesional.
- Abatir los índices de reprobación, ausentismo y deserción del alumnado.
- Buscar la eficiencia terminal, a través de la promoción de mecanismos de aprendizaje autodirigido y la asesoría directa sobre deficiencias externadas por el alumnado.
- Propiciar los vínculos de acercamiento entre alumnos y docentes a fin de fortalecer una visión humana y responsable que responda a las necesidades y oportunidades del entorno.

3.2.2.5.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Diseñar y proponer mecanismos para la inclusión de profesores de tiempo completo y medio tiempo, para que se integren a programas continuos de capacitación y mejora continua con énfasis en el alumnado.
- Fomentar y promover mecanismos de orientación metodológica basados en el aprendizaje autodirigido de aprender, emprender y ser, a fin de complementar y asesorar en los procesos formativos hacia la búsqueda del desarrollo integral de los docentes.
- Integrar los grupos de trabajo y canalizar las solicitudes de asesoría de los alumnos, a los profesores integrados en el programa de apoyo, dando seguimiento a los resultados obtenidos en los exámenes y mecanismos de evaluación diseñados para tal efecto.
- Aprovechar los sistemas informáticos y redes con que cuenta la Facultad para la asesoría virtual y toma de información de sugerencia y opiniones tendientes al fortalecimiento de los programas académicos y de vinculación.
- Integrar el padrón de alumnos registrados en el programa, a fin de elevar en forma periódica los niveles de desempeño y cambio de actitudes para su ponderación contra los no integrados.
- Estructurar los mecanismos que le permitan conocer la eficiencia operativa del programa y la captación de la problemática percibida por los maestros, así como los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de la práctica.
- Aplicación anual del diagnóstico situacional de necesidades de capacitación y desarrollo de competencias, que permitan puntualizar las deficiencias operativas, las demandas sobre actualización del conocimiento y las debilidades en la didáctica de los procesos formativos.
- Diseñar los programas, modalidades y contenidos del programa de acciones estratégicas de capacitación en función de tres vertientes que contengan: actualización del conocimiento, didáctica para la transmisión del conocimiento y desarrollo integral de docentes.
- Desarrollar los mecanismos que le permitan dar operatividad al programa y validar el conocimiento a través del otorgamiento de créditos curriculares mediante los criterios establecidos en la normatividad universitaria.
- Mantener el control estadístico del desarrollo y desempeño del personal docente así como su compromiso personal con los procesos formativos y el compromiso de excelencia institucional.
- Vincular la oferta de docentes, con instituciones públicas y privadas que representen la vanguardia del conocimiento científico y el desarrollo metodológico de las nuevas tendencias contables, administrativas e informáticas.
- Promover los eventos extramuros que ofrezcan contenidos y modalidades educativas afines a los procesos formativos y actualización del conocimiento en las materias sustantivas que forman la currícula de la oferta académica.

- Conformar la escuela de cuadros que respalde un cuerpo interno de instructores de alto nivel de desempeño que interactúen con el entorno de la Facultad y faciliten el intercambio de tecnología del conocimiento con instituciones afines y estructuras productivas.
- Promover acciones que permitan transformar los valores hacia una nueva cultura de trabajo en el que cada uno de los que conforman la estructura operativa se comprometan con el nivel máximo de desempeño y el resultado final.
- Implementar mecanismos de evaluación continua del clima laboral y niveles de integración del personal directivo, docentes y alumnado con la finalidad de fortalecer acciones que den mayor consistencia a los procesos operativos y académicos.

3.3. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO (SINDICATO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA SPUM)

El presente Contrato Colectivo de trabajo del Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana, consta de 13 capítulos, de los cuales, el primero que es el de las disposiciones generales, establece que los trabajadores académicos en activo de la Universidad gozarán de todos los derechos previstos por la Ley, así como de los demás convenios pactados por las partes, siempre y cuando no contravengan a la Ley y al Contrato Colectivo de Trabajo, así mismo los trabajadores que hayan dejado de prestar sus servicios por jubilación ó pensión por la Universidad, gozarán de los mismos derechos.

Para su correcta aplicación e interpretación, se define a la Capacitación y Adiestramiento como la preparación que debe proporcionar la Institución para que le trabajador actualice y perfeccione los conocimientos en el área académica en que labora.

En cuanto al Capítulo II que habla de la titularidad del contrato y legislación aplicable, se establece que la Universidad reconoce que le SPUM representa el interés laboral del personal académico a su servicio y que por lo tanto tiene la titularidad y la administración del presente Contrato Colectivo de Trabajo, obligándose a tratar por conducto de los representantes del SPUM, todos los problemas que se presenten con motivo de las relaciones laborales entre ella y sus trabajadores académicos.

Así mismo, menciona que las relaciones laborales entre la Universidad y los trabajadores académicos a su servicio, se rigen por las disposiciones del presente Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo, y que en ningún caso los derechos de los trabajadores académicos serán inferiores a los que conceda la Constitución General de la República, la Ley Federal del Trabajo, las Leyes que le sean aplicables en su calidad como trabajador académico y los que establece este Contrato.

Haciendo referencia al capítulo III, del ingreso y permanencia del personal académico, se establece que toda persona para ingresar a la Universidad, como miembro del personal académico, deberá presentarse a un concurso de oposición abierto y quien ingrese mediante este procedimiento, será considerado como contratado de acuerdo a las características de la vacante. El concurso de oposición interno, procederá cuando los trabajadores académicos ya estén prestando sus servicios en la Universidad, con plaza o nombramiento definitivo y que sean aspirantes a ocupar la plaza vacante, y el concurso de oposición abierto, se realizará cuando haya sido declarado desierto el concurso de oposición interno.

La relación de trabajo será por obra o tiempo determinado, cuando así lo exija la naturaleza del trabajo. La contratación de trabajadores académicos por tiempo determinado, se hará para cubrir licencias, necesidades especiales que excedan al flujo normal de trabajo y para cubrir necesidades imprevistas, como muerte, renuncias y licencias que se presente. La contratación del personal académico por obra determinada, se hará para la realización de trabajos distintos a los que en forma diaria y permanente, de acuerdo a los planes académicos, se realizan en la Universidad.

También se menciona que los trabajadores académicos al servicio de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, son las personas físicas que bajo el principio de libertad de cátedra realizan las labores de docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y extensión universitaria, así como las que realizan sistemática y específicamente, actividades académicas de naturaleza técnica o artística correspondiente a las anteriores.

El capítulo IV de la clasificación y promoción del personal académico, establece que los trabajadores académicos de la Universidad, se clasifican de acuerdo a la duración de su nombramiento o contrato en: Interinos o Temporales, que son los nombrados para cubrir vacantes por tiempo determinado, en Ordinarios o Definitivos, que son los nombrados con este carácter definitivo para el desempeño de labores permanentes y por Obra Determinada, los contratados para la realización de actividades específicas; y de acuerdo a sus méritos académicos, se clasifican en: Extraordinarios o Visitantes, que son los que provienen de otras universidades del país o del extranjero, que hayan realizado una eminente labor docente o de investigación, en Eméritos, que son aquellos a quienes el H. Consejo Universitario honre con tal designación conforme a su reglamento.

Se menciona que son Profesores o Investigadores, los que se dedican a la docencia e investigación, difusión de la cultura y extensión universitaria, quedado a su cargo la ejecución de planes y programas de desarrollo institucional y la formación del personal académico de la Universidad. Son Técnicos Académicos, los responsables de planear, desarrollar, elaborar programas y conducir las actividades académicas en coordinación con los responsables de la parte teórica, en tosas aquellas actividades que comprendan aspectos teórico-prácticos, así como cumplir las tareas encaminadas a la difusión de la cultura y extensión universitaria. Son Ayudantes de Docencia, de Investigación y de Técnicos académicos, los miembros del personal académico que ayudan pero no sustituyen en sus labores a los profesores de asignatura, a los académicos de carrera o a los técnicos académicos y estarán bajo la dirección y supervisión de éstos.

En cuanto a la suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo académico, contenida en el capítulo V, se dice que son causas de suspensión temporal de las relaciones laborales sin obligación a prestar el servicio, la enfermedad contagiosa del trabajador académico, la incapacidad temporal ocasionada por accidentes o enfermedades que no constituyan un riesgo de trabajo, por prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria, pero si obtiene la libertad provisional deberá reintegrarse al trabajo de inmediato, también son causas de suspensión temporal, el arresto del trabajador, la falta de documentación que exijan las Leyes y reglamentos, necesarios para la prestación de servicio cuando sean imputables al trabajador y cuando el trabajador sea designado representante ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

Son causas de terminación de la relación individual de trabajo, para los trabajadores académicos, el mutuo consentimiento de las partes, la muerte del trabajador, la conclusión de la obra que dio origen a la relación de trabajo, la terminación del plazo o de la causa que dio origen al establecimiento de la relación de trabajo por tiempo determinado, y la incapacidad física o mental total o permanente del trabajador, que le impida el desempeño de sus labores.

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para la Universidad, que el trabajador académico presente certificados falsos o referencias en las que se atribuya capacidad, aptitudes o facultades de las que carezca, que incurra durante sus labores en faltas de honradez o en actos de violencia, que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo, salvo que obre en defensa propia, que ocasione daños materiales en las instalaciones, obras, libros, maquinaria y demás objetos relacionados con el trabajo o por sustraer sin autorización libros, documentos o cualquier objeto propiedad de la Universidad, también son motivos de rescisión que se comprometa por descuido o negligencia, la seguridad de los laboratorios, bibliotecas, talleres,

oficinas o dependencias de la Universidad, que revele asuntos de que tuviere conocimiento y cuya divulgación cause perjuicio grave a la Universidad, que falte a sus labores sin causa justificada o sin permiso cuando se trate de trabajadores de tiempo completo, que tenga en un periodo de 30 días un 25% de inasistencias sin causa justificada o permiso, cuando se trate de académicos por asignatura, por concurrir a sus labores en estado de ebriedad o bajo influencia de algún narcótico o droga, por sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, así como por no obedecer al jefe o titular de la dependencia sin causa justificada.

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador académico, el engaño que sufra el trabajador, por parte del funcionario de la Universidad, que los representantes de la Universidad incurran en falta de honradez o actos de violencia en contra del trabajador académico, así como daños al bienestar del trabajador, y que la Institución reduzca el salario del trabajador.

En lo referente al salario del capítulo VI, se define como la retribución que la Universidad debe pagar a los miembros del personal académico por la prestación de sus servicios, así mismo se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por sus servicios.

La Universidad se obliga a pagar a sus trabajadores académicos, un 8% del salario tabular, para la compra de material didáctico, que se pagará quincenalmente, un 13.45% del salario tabular, por concepto de ayuda para despensa, que será quincenalmente, un 4.5% a prestaciones fijas no ligadas al salario, quincenalmente, un 3.5% calculado sobre el salario tabular por concepto de bono especial, pagado quincenalmente, un 4% calculado sobre el salario tabular, por concepto de apoyo familiar, pagado quincenalmente y el equivalente a 5 días de salario integrado cuando se trate de años no bisiestos y 6 días en años bisiestos, que se pagará en la primera quincena de julio de cada año.

El salario se incrementará con una compensación por antigüedad, mínima de 5 años en el trabajo, así mismo los trabajadores académicos tendrán derecho a un aguinaldo anual, y los jubilados y pensionados recibirán el equivalente a 60 días de su pensión diaria por concepto de aguinaldo. En cuanto a la jornada de trabajo, días de descanso, permisos, licencias y vacaciones, contenido en el capítulo VII, se establece que la jornada de trabajo académico, no podrá exceder de los máximos legales y de los actualmente vigentes en la Institución.

Los trabajadores académicos disfrutarán de descanso obligatorio, con goce de salario íntegro, los días 1° de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1° de mayo, 16 de septiembre, 13 de octubre, 20 de noviembre, el día del informe presidencial, el 25 de diciembre y los que la Universidad determine. Así mismo disfrutarán de tres periodos de vacaciones al año de 10 días hábiles cada uno, con goce de salario integrado y que determinará el Rector de la Universidad conforme al calendario escolar.

Los trabajadores académicos sindicalizados, sin excepción, tendrán derecho a que se les concedan licencias o permisos para dejar de concurrir a sus labores por el término de un año máximo sin goce de salario, conforme a los lineamientos del Reglamento Interior de Trabajo. Las licencias o permisos con goce total o parcial de salario integrado, a los que también tendrán derecho los trabajadores académicos, se tramitarán por el Sindicato, concediéndose hasta por noventa días, teniendo en cuenta la antigüedad del trabajador. Cuando se trate de la capacitación, las licencias serán con goce de salario total previo acuerdo del Consejo Técnico correspondiente y siempre que los cursos tengan una relación directa con el área del desempeño académico del trabajador.

De acuerdo al capítulo VIII, de las prestaciones de previsión social y de la cultura, se dice que la Universidad se obliga a pagar un seguro de vida, a los beneficiarios que el trabajador académico designe, mediante pliego testamentario o sus legítimos herederos, por la cantidad de \$150,000.00 por muerte del trabajador. Así mismo también pagará, a cada madre trabajadora la cantidad de \$1,000.00 por el día 10 de mayo. Por concepto de canastilla maternal, es decir, las trabajadoras académicas que estén próximas a dar a luz, la Universidad les pagará la cantidad de \$2,400.00.

Para dar cumplimiento a la obligación de proporcionar a los trabajadores académicos casas habitación, la Universidad cubrirá al INFONAVIT la cuota del 5% para el Fondo de Vivienda y el 2% para la Administradora de Fondos para el retiro (AFORE). El trabajador académico tendrá derecho a recibir asesoría jurídica gratuita por parte de la Universidad. Por participar en los exámenes extraordinarios, de regularización y de clasificación de idiomas, los profesores recibirán el 40% de lo que la Universidad recaude por alumno.

La Universidad está obligada a otorgar becas para estudios de posgrado a los hijos de los trabajadores académicos miembros del sindicato, siendo el monto de la beca \$2,200.00 mensuales.

Haciendo referencia al capítulo IX, se establece que las obligaciones de los trabajadores académicos, son: cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables, ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos, dar aviso a la autoridad correspondiente, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo, restituir a la Universidad los materiales no usados y conservar en buen estado los que se les haya dado para el trabajo, observar buenas costumbres durante su servicio, formar parte de las academias de profesores, comunicar a las autoridades de las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo, no revelar los asuntos reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo y cuya divulgación cause perjuicio grave a la Universidad, al terminar el curso, rendir ante las autoridades un informe de las labores realizadas, así como abstenerse de delegar su responsabilidad académica en los alumnos u otras personas no autorizadas.

En cuanto a la Capacitación y Adiestramiento del capítulo X, se menciona que la Universidad y el Sindicato formularán Planes y Programas de Superación Académica y Pedagógica, para sus trabajadores académicos, que le permitan elevar su nivel académico y pedagógico, mejorar la calidad de su actividad, así como perfeccionar sus conocimientos y habilidades. Los trabajadores tendrán derecho a recibir una constancia de participación en los planes y programas de superación académica, una vez concluida la evaluación de su participación.

Con objeto de que la Universidad garantice una efectiva superación del nivel académico, se compromete a sufragar el costo de programas de superación, formación de trabajadores académicos y capacitación, así como proporcionar el equipo, material y recursos humanos que se requieran para llevar a cabo la realización de dichos programas, los cuales serán acordados entre la Universidad y el Sindicato, por conducto de la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento.

Por cada seis años de servicio ininterrumpido en la Universidad, los trabajadores académicos disfrutarán de un año de licencia con goce de salario, para dedicarse al estudio y a la realización de actividades que le permitan superarse académicamente.

El capítulo XI que habla de la integración y facultades de las comisiones mixtas, se menciona que son los órganos establecidos en este Contrato Colectivo de Trabajo. Las Comisiones Mixtas pueden ser generales y Especiales, siendo la Comisión Mixta General de Conciliación y

Resolución, la Comisión Mixta General de Seguridad e Higiene, de Tabuladores y Salarios, de Capacitación y Adiestramiento, de Premios y Estímulos, de Promoción, de Jubilaciones y

Pensiones y las demás especiales que acuerden la Universidad y el Sindicato. Los miembros integrantes de las Comisiones Mixtas antes señaladas, durarán en sus funciones dos años y cualquiera de sus integrantes podrán ser ratificados o removidos de sus cargos por quienes los nombraron.

La Comisión Mixta General de Conciliación y Resolución, conocerá y resolverá sobre los conflictos derivados de las relaciones individuales de trabajo, entre la Universidad y sus trabajadores, y una vez analizadas las inconformidades, enviará el análisis correspondiente a la autoridad universitaria y al Sindicato para que sea turnado al H. Consejo Universitario para su resolución.

La Comisión Mixta General de Seguridad e Higiene, determinará las labores que se deben considerar insalubres y peligrosas, así como las condiciones de trabajo, para la consideración de jornadas, remuneraciones, elementos de protección y prevención en general de los riesgos de trabajo. Tomará en cuenta las medidas adecuadas en el uso de maquinaria, instrumentos y material de trabajo en general que ponga en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores académicos y en todo tiempo tendrá las medicinas y útiles indispensables para la atención inmediata de cualquier accidente que sufran los trabajadores durante el ejercicio de sus labores.

Son facultades de la Comisión Mixta General de Tabuladores y Salarios, formular el Catálogo de Trabajadores Académicos de Confianza y resolver en casos de objeción por parte de la Universidad o del Sindicato, sobre la dictaminación de puestos de confianza, elaborar el Tabulador, que contendrá las categorías, niveles y salarios de los puestos académicos, elaborar los análisis de puestos específicos de cada área académica y especialidades existentes en la Institución, así como resolver los problemas que se presenten respecto de cargas de trabajo y a igualdad de labores, a fin de respetar el principio de que a "trabajo igual, salario igual", para categorías y niveles también iguales, así como antigüedades.

La Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de garantizar un alto nivel académico, la Institución se compromete a poner en práctica, los planes y programas de capacitación y superación del trabajador académico, de acuerdo a las siguientes bases: que sean presentados por la Universidad o el Sindicato y que su estudio y aprobación sea por ambas partes y que la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento elabore los programas de superación académica de corto, mediano y largo plazo, que se incluya un programa de intercambio de profesores e investigadores, con otras Universidades del país y del extranjero y que se divulgue por los medios adecuados, los planes y programas de trabajo.

El contenido de los programas se ajustará a un programa de superación académica que elaborarán las dependencias académicas a través de los H. Consejos Técnicos u otro organismo facultado para ello, turnándolos a la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, en un plazo no mayor de 30 días contados a partir de que la Comisión Mixta se lo solicite. Con las propuestas que reciba ésta, ejercerá sus funciones incluyendo lo que estime necesario.

La Universidad informará con toda oportunidad a la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, sobre los convenios vigentes que se tengan celebrados con otras Instituciones, indicando los requisitos necesarios para inscribirse en cada uno de ellos.

La Comisión Mixta General de Premios y Estímulos, elaborará un Reglamento que fije los procedimientos para que la Institución otorgue distinciones, premios y estímulos, con la finalidad de promover la responsabilidad, eficiencia y superación del personal académico. Los trabajadores

recibirán las regalías que les correspondan por concepto de derechos de autor o propiedad industrial, por trabajos realizados al servicio de la Universidad.

La Comisión Mixta General de Promoción, formulará un Reglamento que contemple el procedimiento mediante el cual la Universidad promueva de categoría o nivel a su personal académico, apegándose para ello a las disposiciones contenidas en el Reglamento General del Personal Académico.

Son facultades de la Comisión Mixta General de Jubilaciones y Pensiones, pugnar por la preservación del derecho a la jubilación y a la pensión de los trabajadores académicos de la Universidad y analizar y discutir los estudios que se realicen, con el objeto de garantizar un nivel de vida digno al jubilado y pensionado.

El Capítulo XII de los derechos colectivos del SPUM, se establece que la Universidad está obligada a conceder permiso con goce de salario integrado a todos los miembros del Comité Ejecutivo General del Sindicato por el tiempo que duren en sus cargos. El trabajador académico que goce de este permiso conservará su antigüedad para todos sus efectos laborales, así como todos los demás derechos y prestaciones que se deriven de este Contrato y de la Ley. La Universidad otorgará a petición del Sindicato, todo tipo de facilidades a los trabajadores académicos para que asistan a cursos de capacitación sindical, así como también se obliga a otorgar becas para miembros del Sindicato, a efecto de que realicen estudios de formación político-sindical en otras ciudades del país o del extranjero.

La Universidad está obligada a proporcionar al Sindicato ayudas económicas, como el importe de \$130,000.00 anuales, para el mantenimiento y conservación de la Casa Sindical y demás instalaciones, el importe anual del impuesto predial que originen los bienes inmuebles del Sindicato, la cantidad de \$150,000.00 para el fomento del deporte, la cantidad de \$100,000.00 para el fomento de actividades culturales, la cantidad de \$160,000.00 de ayuda para cubrir los gastos de los festejos del día del maestro, proporcionar al Sindicato facilidades económicas para el funcionamiento de la Escuela sindical y la Casa del jubilado, a partir de que el Sindicato presente el programa anual de actividades, proporcionará también la cantidad de \$95,000.00 anuales para gastos de difusión que se pagará al firma de éste Contrato, la cantidad de \$120,000.00 anuales para el mantenimiento y conservación de su equipo de transporte, la cantidad de \$150,000.00 mensuales para incrementar el Fondo de Retiro Sindical, la cantidad de \$100,000.00 para gastos de su aniversario, así como la cantidad de \$500,000.00 para incrementar el Fondo de Préstamos de los miembros de esa Organización Sindical.

Así mismo la Universidad está obligada a informar de las renunciaciones de los trabajadores, a no intervenir en la organización y vida interna sindical, a entregar al Sindicato información sobre permisos y cambios de adscripción del personal académico, así como datos estadísticos que permitan definir los criterios sobre capacitación de los trabajadores académicos, cubrir al IMSS las cuotas que le correspondan para que los hijos de trabajadores puedan disfrutar del seguro de orfandad, así como entregar al Sindicato anualmente copia autorizada del Presupuesto de Ingresos y Egresos que corresponda a cada ejercicio contable.

En el capítulo XIII de los jubilados y pensionados, se establece que los trabajadores académicos gozarán de los mismos derechos y prestaciones que se otorguen a los trabajadores de servicio, y tendrán derecho a ser jubilados cuando hayan cumplido 25 años de servicio para la Universidad, así mismo la Institución se obliga a pagar la cuota correspondiente al IMSS, en beneficio del trabajador académico que se jubile, hasta que cumpla la edad de 65 años. Para la jubilación, se tomará en consideración el monto del trabajador académico que será del 100% del salario integrado que perciba al momento de su retiro, más los incrementos y prestaciones que se logren.

No podrán desempeñar cargos directivos o trabajos remunerados económicamente en la Universidad, sin embargo, cuando la capacidad psicofísica y laboral de los jubilados lo permita, podrán impartir clases a un solo grupo sin rebasar 6 horas/semana/mes.

ANEXOS

CONVENIO QUE ESTABLECE LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LA COMISIÓN MIXTA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ACORDADO ENTRE LA U.M.S.N.H. Y EL SINDICATO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD MICHUACANA.

DISPOSICIONES GENERALES

El Programa General de Capacitación y Adiestramiento, tendrá aplicación en todas las dependencias, Escuelas, Institutos, Departamentos y Facultades de la Universidad y deberán inaugurarse a más tardar el día 15 de enero de cada año, y para sus efectos la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento publicará la convocatoria en la primera quincena del mes de octubre de cada año.

La Autoridad Universitaria informará a la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, una vez autorizado por el H. Consejo Universitario, sobre el monto del techo financiero aprobado para las actividades del siguiente año, que se ejercerá hasta en tanto no se otorgue el siguiente.

Este programa tendrá aplicación para los trabajadores académicos de la Universidad y podrá ser ofrecido por la Universidad a otras instituciones o personas físicas que lo soliciten, que se les cobrará la cuota de inscripción fijada por la Comisión Mixta, de común acuerdo con los organizadores del curso, otorgándose el monto recabado a la dependencia organizadora.

La Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, recibirá las propuestas que formulen las dependencias académicas, a través de los H. Consejos Técnicos y/o las secciones sindicales, hasta 30 días después de la fecha de publicación de la convocatoria. Una vez conocido el techo financiero la Comisión asignará y comunicará el monto asignado a cada dependencia, a más tardar 10 días hábiles después de la fecha de conocerse el monto asignado por la Universidad para que los H. Consejos Técnicos, determinen las actividades a realizar, de acuerdo a sus prioridades académicas, lo que comunicarán a la Comisión Mixta, para la elaboración del Programa Anual.

La Capacitación, Actualización y Adiestramiento se podrá proporcionar dentro o fuera de la Universidad y deberá impartirse preferentemente durante la jornada de trabajo, y cuando por la naturaleza de los cursos así lo convenga la Universidad y el Trabajador académico, éste podrá recibir la Capacitación, Actualización y Adiestramiento fuera de su jornada de trabajo.

El trabajador académico recibirá constancia foliada de participación en los cursos que establezca la Comisión Mixta, una vez concluido el curso.

Los trabajadores académicos a quienes se imparta Capacitación, Actualización y Adiestramiento estarán obligados a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de Capacitación, atender las indicaciones de las personas que impartan la Capacitación, cumplir con los programas respectivos así como presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que les sean requeridos.

La Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento vigilará la instrumentación y operación del programa, además supervisará los procedimientos que se implementen para mejorar

la capacitación de los trabajadores y dictará las medidas tendientes a perfeccionarlo, todo esto, conforme a las necesidades de los trabajadores académicos de la Universidad.

Así mismo, solicitará a la Universidad información sobre los convenios de posgrado establecidos entre la UMSNH con otras Universidades tanto nacionales como internacionales, y organismos como la SEP, CONACYT, Relaciones Exteriores, con el propósito de apoyar la difusión de los mismos, para promover la Actualización y Capacitación del personal docente de la UMSNH.

LEGISLACIÓN APLICABLE

La Capacitación, Actualización y Adiestramiento es el aprendizaje que lleva a cabo una persona para superar el nivel de sus conocimientos.

Ahora bien, son aplicables en relación a la Capacitación y Adiestramiento los Artículos Constitucionales 3° fracción VII, el 123° apartado A, en su fracción XIII.

De igual forma de la Ley Federal del Trabajo, los artículos 132° fracción XV, los artículos 153°-A al 153°-X, así como lo que le sea aplicable a las Universidades e Instituciones de educación superior autónomas por la Ley en relación a los artículos 353°-J al 353°-U de la misma Ley. Así mismo, las cláusulas relativas al Contrato Colectivo de Trabajo, y las demás que resulten aplicables de la Legislación Universitaria vigente.

OBJETIVOS

El Programa de Capacitación tendrá como objetivos:

1. Preparar al trabajador académico para un mejor desarrollo de sus actividades.
2. Actualizar y Perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle la información sobre nuevos conocimientos.
3. Prepararlo para ocupar una vacante y obtener un mejor desempeño profesional.
4. Incrementar la productividad.
5. Mejorar las aptitudes del trabajador
6. Impulsar al personal académico para que realice estudios de posgrado, y
7. Vincular a la Universidad con la sociedad y los sectores productivos ofreciendo cursos de actualización de alto nivel.

REQUISITOS

El Programa General de Capacitación y Adiestramiento deberá reunir como requisitos, referirse a períodos no mayores de cuatro años, comprender todos los niveles académicos existentes en la Universidad, que respondan a la convocatoria emitida por la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación a los trabajadores académicos y los Programas de Capacitación, Actualización y Adiestramiento, deberán ser aplicados de inmediato por la Universidad, una vez que sean aprobados por la Comisión Mixta.

PROGRAMA GENERAL Y COSTO DEL MISMO

Este Programa se desglosará por dependencias académicas, y deberá contener el nombre de cada actividad, los objetivos, las fechas en que se impartirá, el número máximo de participantes, el costo por actividad y el monto total del programa.

CAPITULO IV

FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

4. INTRODUCCIÓN

Actualmente la capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda institución educativa.

Para llegar a obtener calidad en el proceso de capacitación dentro de la Facultad de de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H., es necesario poner importancia en los puntos de la capacitación, pero no como un proceso que se lleve a cabo una sola vez solo por cumplir un requisito, si no como un proceso que hay que cuidar cada día, para obtener la calidad total, pues la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, buscando siempre conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en educación.

Viendo la necesidad y de acuerdo con el objetivo de este trabajo de investigación, que es proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia del proceso de capacitación al personal académico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, se desarrolló un estudio organizacional en donde se presentan las propuestas y recomendaciones al respecto, con el cual, se pretende lograr el con objetivo establecido, contribuyendo a la formación de profesionistas de calidad, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas, así como identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proceso de capacitación del personal docente.

El estudio organizacional propuesto hace un análisis desde aspectos generales de Rectoría como la instrumentación jurídico/administrativo, hasta la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje, unidad administrativa de la F.C.C.A., con la finalidad de tener un mayor conocimiento y tener una idea más certera para las recomendaciones propuestas, así mismo se analizó la estructura organizacional de la U.M.S.N.H y de la F.C.C.A, los recursos presupuestales, las normas y políticas administrativas, las funciones, los procedimientos, el instrumento jurídico administrativo, el equipo, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral así como la relación con el entorno, y también se plasmaron las propuestas para el mejoramiento de la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje de la F.C.C.A. de la U.M.S.N.H.

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a la modernización, a las nuevas tecnologías y a una nueva visión administrativa, la estructura organizacional tanto de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas requieren de un análisis organizacional, esto para identificar sus fortalezas e impulsarlas y sus debilidades para eliminarlas ó corregirlas, así como también de su reestructuración, ya que en la búsqueda de información para el presente trabajo no se encontró un organigrama formal de la Universidad, así mismo el organigrama con que cuenta actualmente la F.C.C.A., requiere de algunas modificaciones en su estructura.

De acuerdo con la definición de organigrama, que es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría, y para su diseño es conveniente homogenizar el empleo de líneas para facilitar su interpretación así como que las unidades administrativas y sus interrelaciones deben ser lo más simple posible; con dicha definición me es posible emitir que las líneas del organigrama que corresponde al de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, no están bien definidas ni sus niveles jerárquicos están bien delimitados, por lo que se genera confusiones entre las distintas áreas administrativas, además de que no están relacionadas adecuadamente, por lo que recomendaría la reestructuración o bien que se emita al final del organigrama un índice que contenga el significado de cada línea, con el objetivo de esclarecer la relación y el tipo de autoridad que existe entre las unidades administrativas.

Por lo que respecta de manera muy particular y siendo el objetivo de mi trabajo, en la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al aprendizaje de la F.C.C.A., considerando que es la encargada de contribuir a elevar los niveles de aprovechamiento y fortalecimiento de los procesos de los grupos académicos (docentes y alumnos), recomendaría tener estrecha relación con las academias, así como con las coordinaciones de cada licenciatura, tanto del sistema abierto, de la modalidad a distancia como del escolarizado, de asesoría al alumnado y con la coordinación de tutorías, ya que la capacitación debe ser un trabajo en conjunto para de esta manera saber identificar las necesidades reales de capacitación que cada departamento presente y poder definir las áreas en las que debe enfatizarse más la capacitación.

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como entidad pública y autónoma tiene la capacidad autogestiva para desarrollar permanentemente la actualización de sus cuadros académicos, para ello el Centro de Didáctica y Comunicación Educativa es el que sustenta su estructura y función en estos principios, por lo tanto como dependencia encargada de promover la formación y capacitación del personal docente en aspectos pedagógicos y didácticos, observo que no se define la relación con la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al aprendizaje, para identificar y atacar las necesidades reales de capacitación, así como delimitar adecuadamente las funciones tanto para la Coordinación de Capacitación como para la Coordinación de Tutorías de la F.C.C.A., ya que actualmente no se cuenta una buena coordinación de funciones y actividades que en ocasiones genera duplicidad de tareas, ocasionando pérdida de tiempo y mala organización en la capacitación.

4.2. RECURSOS PRESUPUESTALES

Como lo menciona el Capítulo II dentro del tema de Recursos Humanos, para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado. Así mismo uno de los Recursos más indispensables para dar cumplimiento a las actividades son los financieros, ya que sin ellos ninguna empresa podría operar; desgraciadamente en algunas instituciones no se le da el valor que tiene este recurso, ya que se piensa que ahorrar es evitar pérdidas innecesarias, aunque la realidad es que solo se ocasiona deficiencias en el trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior, puedo observar que los recursos financieros con que cuenta la F.C.C.A. están mal distribuidos, el claro ejemplo está en que la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje encargada de la capacitación, debe ser el área de más inversión, esto por el material y difusión que se requiere día con día, mas sin embargo los recursos destinados a dicha coordinación son mínimos y escasos, además de que se percibe que dichos recursos no se planifican con tiempo, ya que en ocasiones se retrasa el pago a los ponentes, la impresión del material, o simplemente el agua, café o galletas que se proporcionan son extemporáneos. Para evitar esta situación recomendaría que hubiera una partida única y exclusiva para la capacitación de la F.C.C.A, esto para impedir contratiempos y deficiencias en el trabajo de capacitación.

Aplicando la recomendación anterior, dicha unidad administrativa podría ser una fuente generadora de recursos, pues podría ofrecer actividades de actualización y capacitación a empresas externas, logrando con ello recursos financieros extras.

4.3. NORMAS Y POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Como se mencionó en el capítulo II y específicamente dentro del proceso administrativo, se enfatizó en que las políticas son guías, criterios ó lineamientos que ayudan a orientar la acción para tomar decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez, así mismo se mencionó que son indispensables, ya que indican al personal la manera de actuar de sus operaciones.

Haciendo referencia en lo anterior, pude observar que uno de los problemas en la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje de la F.C.C.A. es la falta de políticas y reglamentos, que se requiere implementar para evitar un trabajo mal coordinado y deficiencias en el mismo. En este sentido, la Coordinación ha venido trabajando sin reglamentos, provocando que se tomen decisiones en ocasiones incorrectas o simplemente que no alcance el prestigio de contar con una capacitación real que cumpla con los mínimos estándares de calidad.

Argumentando lo anterior, se a observado que no hay un control para la emisión de reconocimientos y constancias que se dan al finalizar la capacitación, provocando el descontento de los asistentes constantes y puntuales a todas las sesiones y ayudando de manera injusta a una minoría, proporcionándoles constancia aún cuando no cumplen con todas las asistencias requeridas. Otro problema detectado en este sentido, es la falta de reglamentación para las firmas de los mismos, ya que es el encargado de la capacitación quien toma la decisión de quien o quienes los firman, como actualmente a ocurrido pues se a tomado la decisión de que sea el Director de la F.C.C.A. quien firme los reconocimientos de los ponentes y el Secretario Académico

de los asistentes. Para evitar esta problemática, recomendaría se formulara y autorizara de manera inmediata un reglamento en el que se estipule la validación y firma de la constancia por el secretario académico y el director, así como también una reglamentación para las asistencias.

Considero también importante que la coordinación cuente con un catalogo de formatos autorizado, con listas de registro, listas de asistencia, evaluaciones, formato para la elaboración de reconocimientos así como para la entrega de los mismos, esto con la finalidad de que esta unidad administrativa pueda desempeñar un trabajo con los mínimos estándares de calidad.

Otro problema detectado dentro del área de capacitación, es que no se incluye el curso de inducción a profesores de nuevo ingreso, lo que origina que desde un inicio desconozcan las áreas administrativas, provocando la indiferencia entre profesores y universidad, así mismo tampoco se incluye un curso de pedagogía, pues desgraciadamente no todos los profesores cuentan con dichos conocimientos o experiencia, por lo tanto recomendaría que se impartieran con carácter obligatorio un curso de inducción y uno de pedagogía incluidos en el Programa de Capacitación, contando con la validación y el apoyo de las Academias.

Así mismo como la Facultad cuenta con una estructura sólida y robusta, sería necesario que se canalizaran a todos los profesores de nuevo ingreso para capacitarlos antes de dar inicio con sus actividades, por lo que recomendaría se estableciera una línea de autoridad o de asesoría en el Coordinador, en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal docente.

4.4. FUNCIONES

El Reglamento General del Personal Académico, establece que todos tienen el derecho y la obligación de adquirir conocimientos actualizados de alto nivel y al mismo tiempo, enriquecer sus capacidades didácticas si se trata de profesores. Lamentablemente en esta Institución, el personal docente ha manifestado escaso interés en el área de capacitación, lo cual puede ser debido al desconocimiento sobre el programa de capacitación. Para evitar dicha situación, recomendaría llevar a cabo fuertes campañas publicitarias a través de diferentes medios o a través de los presidentes de las academias.

Como ya se mencionó anteriormente, el recurso humano es trascendental para la existencia de cualquier grupo social, pues de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos y de toda la empresa, así mismo también se mencionó que la capacitación juega un papel muy importante, ya que se ha vuelto indispensable pues es el eje principal para que el personal desarrolle sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que las organizaciones tengan un mayor crecimiento, mejores rendimientos y al mismo tiempo se cuente con un personal con mejores conocimientos, habilidades y experiencias. Aplicando y tomando en cuenta lo anterior, el personal de la Universidad Michoacana lo comprende desde su personal académico, sus autoridades, técnicos, alumnos, personal auxiliar, hasta por sus egresados, por lo tanto todos requieren de capacitación y actualización para que puedan desempeñar un trabajo de calidad y lograr que la Universidad sea competitiva. Uno de los problemas detectados en este sentido, es la falta de capacitación al personal académico y administrativo, para lo cual recomendaría que la Universidad capacite a todo su personal sin excepción alguna, para que tenga un mayor crecimiento y mejores rendimientos.

4.5. PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con la definición de procedimiento vista en el capítulo II, se dice que son los que permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades para efectuar los trabajos repetitivos y dichos procedimientos se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional y de algunos otros factores; por lo tanto viendo la importancia que tiene los procedimientos en cualquier organismo social, se puede decir que es casi imposible trabajar sin ellos.

Actualmente la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje no cuenta con un manual de procedimientos que respalde la secuencia de actividades, lo que provoca la falta de control en el trabajo realizado en esta área, ocasionando duplicidad en las funciones. A tal problema recomiendo la realización y autorización del manual de procedimientos.

4.6. INSTRUMENTO JURIDICO/ADMISTRATIVO

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo cuenta con una Ley Orgánica, con el Estatuto Universitario, con el Reglamento Interno del H. Consejo Universitario, con el Reglamento de Elección de Consejeros Universitarios, Profesores y Alumnos, con los Lineamientos para la Integración de los Consejos Técnicos y la Elección de sus Miembros, con el Reglamento de Incorporación de Institutos y Escuelas, con el Reglamento Interno de Escuelas Incorporadas a la UMSNH, con el Reglamento General de la División del Bachillerato, con el Reglamento General de Inscripciones, con el Reglamento de Becas para los alumnos, con el Reglamento General de Exámenes, con el Reglamento del Departamento del Patrimonio Universitario, con el Reglamento General de Bibliotecas, con el Reglamento General del Personal Académico y con el Reglamento General para Estudios de Postgrado.

Así mismo la F.C.C.A cuenta actualmente con un manual de organización autorizado, el cuál contiene los antecedentes, misión, visión, valores y la estructura organizacional de la Facultad, así como también cuenta con el objetivo general, los objetivos específicos y la descripción de funciones y atribuciones de todas y cada una las coordinaciones que conforma la F.C.C .A., facilitando el trabajo en cada una de las unidades administrativas al contar con dicho manual.

Por otro lado, he percibido que falta coordinación en la estructura normativa de las instancias de la Universidad, de la Facultad y de la Coordinación, así mismo observo que existen muchas lagunas jurídicas que no permiten normar la función de la coordinación de educación continua y apoyo al aprendizaje.

Mi recomendación respecto al instrumento jurídico-administrativo, es que todo lo que se estipule, se lleve a la práctica y no solo quede en el escrito, esto para que realmente surta los efectos planteados.

4.7. EQUIPO

Otro de los recursos indispensables para dar cumplimiento a las actividades, son los recursos materiales, ya que sin ellos no se podrían llevar a cabo en su totalidad, tomando en cuenta este recurso y aplicándolo al área de la capacitación de la F.C.C.A., puedo observar que ha tenido deficiencias, provocando que no se desempeñe de manera eficaz y eficiente el trabajo, dicha unidad administrativa necesita contar, por ejemplo, con una fotocopidora propia ya que el material que se utiliza, en ocasiones es demasiado, una cámara fotográfica para poder tener antecedentes de la capacitación, servicio de internet sin límite para poder estar en contacto con otras facultades y universidades tanto nacionales como internacionales, así como estar al tanto de los cursos que ofrece el centro de didáctica de la U.M.S.N.H.

Actualmente la F.C.C.A., cuenta con fibra óptica, la cual se ha venido desaprovechado, así como también de una sala interactiva, que poco uso tiene, pero sabiendo aprovechar los recursos con los que cuenta, se pueden ofrecer y recibir actividades de capacitación en línea como conferencias, cursos, talleres, diplomados y postgrados con otras universidades nacionales e internacionales.

4.8. CONDICIONES DE TRABAJO

Actualmente el área de capacitación no cuenta con una sala amplia destinada para las actividades de capacitación, siendo muy incomodo el trabajo en salones reducidos, el claro ejemplo está en que se tiene que ir en busca de salones disponibles cuidando que no sean ocupados por alumnos de la licenciatura o de la maestría, así como buscar horarios donde no intervengan horas de clases, y fechas en donde no intervenga alguna actividad de la Facultad que provoque la cancelación del curso, todo esto ocasiona obstáculos que impiden el buen desempeño que debe jugar la capacitación, pues al no contar con todos los requisitos, debilita en un momento dado el interés por capacitarse tanto de los asistentes, como del coordinador al no contar con los recursos requeridos, provocando que se suspendan o se cancelen las actividades.

Para dar solución a este problema, recomendaría que se destinara una sala exclusiva para el área de capacitación, donde se pueda trabajar de manera cómoda y adecuada, además de que cuente con toda la ambientación necesaria para llevar a cabo las actividades programadas; pero tomando en cuenta que si el área de capacitación lograra generar recursos, se podrían aprovechar en el acondicionamiento del área de trabajo.

4.9. AMBIENTE LABORAL

Una vez que la empresa cuenta con todos los recursos y que los conjuga armónicamente para el logro de sus objetivos, el siguiente paso es contar con una excelente plantilla de personal, adecuadamente seleccionada a través del reclutamiento, así como mantener una excelente relación “cliente – proveedor” dentro de la misma, para lograr que el trabajo sea en conjunto y que el ambiente laboral sea de retroalimentación en el que todas las unidades administrativas con que cuenta la Facultad aprendan de todas obteniendo un verdadero trabajo en equipo.

Actualmente la Coordinación cuenta con un coordinador a su cargo y 4 alumnos practicantes, los cuales hasta la fecha han mantenido una relación laboral aceptable, en donde mantienen una buena comunicación y una buena división de trabajo, aunque se ve la falta de procedimientos en las actividades, esto para no duplicar el trabajo y hacerlo más eficiente y eficaz.

En cuanto al ambiente laboral entre las unidades administrativas con que interacciona la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje, se ha visto que falta una buena coordinación en las mismas, ya que en ocasiones se han duplicado las actividades, ocasionando que no se respeten las funciones de cada una, por lo que recomendaría exhaustiva comunicación entre las mismas, pudiendo ser a través de reuniones, así como también respetar lo estipulado en el manual de organización de la F.C.C.A., esto para lograr un verdadero trabajo en equipo, que la Coordinación de Capacitación logre su objetivo y que la relación “cliente-proveedor interna” sea buena.

4.10. RELACIÓN CON EL ENTORNO

Así como se mencionó anteriormente la importancia de mantener una relación “cliente – proveedor interna”, así también es indispensable lograr una relación “cliente-proveedor externa”, es decir, fuera de la misma, esto para poder en un momento dado hacer un análisis de los aspectos a mejorar o reforzar en el desempeño del trabajo realizado o para mantener una relación constante con otros centros o universidades.

Tomando en cuenta lo anterior he observado la falta de relación y comunicación con otras Universidades, ya que con esto podría darse una retroalimentación entre las mismas, así como realizarse un estudio comparativo, a tal situación, recomendaría mantener una relación con las Universidades de más prestigio como lo es la UNAM ó el Tecnológico de Monterrey aprovechando que la F.C.C.A., cuenta con fibra óptica y con una sala interactiva, esto con la finalidad de poder implementar actividades de capacitación a los niveles que manejan las Universidades antes mencionadas.

Así mismo recomiendo realizar un estudio comparativo, y lograr establecer una relación “cliente-proveedor externa” buena, esto para la mejora en la capacitación de esta Facultad.

CONCLUSIONES

Atendiendo a que la formación de docentes es fundamental en el sistema educativo, esta puede ir mejorando por la vía de la capacitación permanente, la cual se considera como la base para lograr la competitividad, pero para que se lleve a cabo es necesario implementar un plan de desarrollo estratégico.

Así mismo también constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda institución educativa, pues con ella se logra obtener la calidad total a través de la acreditación, pero para esto es necesario poner importancia en los puntos de la capacitación, pero no como un proceso que se lleve a cabo una sola vez solo por cumplir un requisito, si no como un proceso continuo siempre en busca de conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en educación.

En el presente trabajo de tesis se llevó a cabo un estudio organizacional sobre el proceso de capacitación de la planta docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H., en donde se realizó una revisión minuciosa sobre el proceso de capacitación y en donde se aportó la base para permitir lograr los objetivos de la actividad de capacitación,

Con el estudio organizacional propuesto, se pretende mejorar el proceso de capacitación, para agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas y contribuir a la formación de profesionistas de calidad, permitiendo a su vez que la capacitación se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la institución, y de esta manera proporcionar al personal docente la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias para desempeñarse con éxito.

Así mismo también se pretende que dicho estudio organizacional sirva como una herramienta que ayude a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para lograr estar en competencia con las mejores universidades del país.

Cabe mencionar que al momento de la elaboración de la investigación, se contó con el apoyo de la Coordinación de Educación Continua y Apoyo al Aprendizaje, se revisó el estudio organizacional propuesto, con lo cual se tiene la certeza que si se implantan las recomendaciones propuestas en el presente estudio organizacional, se podrá mejorar el proceso de capacitación en la Facultad.

BIBLIOGRAFÍA

- Enrique Benjamín Franklin, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, ed. Mc Graw Hill, México 1998.
- George Bohlander, Scout Snell, Arthur Sherman, Administración de Recursos Humanos, ed. Thomson, 12a. edición, México 2006.
- Gómez Samaniego Romel, Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas, ed. Trillas, México 2000.
- Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, Fundamentos de Administración, ed. Trillas, 5ª. Edición.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. MacGraw Hill Interamericana, 7ª. edición, 2004.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva Global. Ed. MacGraw Hill Interamericana, 12ª. edición, 2004.
- Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Ed. Pearson Educación, 8a. edición, 2005.
- Manual de Organización de la F.C.C.A. de la U.M.S.N.H.
- Manual del Curso de Inducción, F.C.C.A., Morelia, Julio 2009.
- Tesis de Maestría “Propuesta del Manual de Procedimientos en la Coordinación de Capacitación y Educación Continua de la F.C.C.A. de la U.M.S.N.H.” Daniela López Guzmán.
- Marco jurídico de la U.M.S.N.H.
- Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana SPUM.
- Apuntes de la materia “Calidad Total”, 9º semestre, 2009, Prof. Leonides Luviano Frutis.
- www.fcca.umich.mx.
- www.promonegocios.net/adm1
- www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm.

- www.fmvz.unam.mx/conevet/htm/textoQueEslaAcredita.html.
- www.udual.org/CIDU/Revista/20/calidad.htm.
- www.calidadfcc.cs.buap.mx