

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

REFORMA ADMINISTRATIVA Y ENTIDADES  
PARAESTATALES

ESTUDIO DE UN CASO:

COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION  
PROFESIONAL TECNICA  
(CONALEP)

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION  
PUBLICA (ESP. ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A :

GUADALUPE LEON CHAVEZ

México, D. F.

1990

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

Página

## INTRODUCCION

### I. EL DESARROLLO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES EN MEXICO.

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Creación de las Entidades Paraestatales.....	12
1.2.1 Concepto de Entidad Paraestatal.....	15
1.2.2 Tipos de Entidades Paraestatales.....	16
1.2.2.1 Organismos Descentralizados.....	16
1.2.2.2 Empresas de Participación Estatal Mayoritaria.....	18
1.2.2.3 Fideicomisos.....	19
1.3 Resumen.....	21

### II. LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO

2.1 Surgimiento de la Reforma Administrativa en México.....	25
2.1.1 Marco Jurídico de la Reforma Administrativa.....	37
2.1.2 Definición.....	38
2.1.3 Mecanismos de la Reforma Administrativa.....	41
2.2 Etapas y Objetivos.....	42
2.3 Logros y Limitaciones.....	46
2.4 Resumen.....	49

### III. COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA (CONALEP)

3.1 Creación.....	53
3.2 Marco Jurídico.....	55
3.3 Estructura y Organización del CONALEP.....	56
3.4 Resumen.....	63

### IV. REFORMA ADMINISTRATIVA EN PLANTELES CONALEP

4.1 Antecedentes.....	65
4.2 Estructura Orgánica de Planteles (Actual).....	72

4.3 Estructura Organica de Planteles (Propuesta).....	82
4.3.1 Análisis Comparativo de la Estructura Actual y la Propuesta .....	89
4.4. Diseño de un Sistema Computarizado de Asignación Variable de Recursos Humanos a Planteles.....	95
4.4.1 Identificación y análisis de los princi-- pales factores que determinan la carga de trabajo en los Planteles.....	95
4.4.2 Definición de los criterios que determinan la asignación o congelación de puestos y - plazas.....	96
4.5 Aplicación del Sistema y Análisis Comparativo (5 Casos Reales).....	122
4.6 Resumen.....	152
CONCLUSION.....	155
COMENTARIOS.....	162
BIBLIOGRAFIA.....	163
CUADROS.....	164

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION.

El desarrollo del Mexico contemporáneo está ligado inexorablemente a la intervención del Estado en todos los ámbitos de la vida nacional. Una vez institucionalizada la Revolución de 1910, la actividad del Estado adquiere carácter omnipresente.

Las cambiantes condiciones del país se reflejan en las modalidades jurídico administrativas que reviste la intervención estatal en la promoción del desarrollo nacional. La dinámica social impone serios retos en cuanto a la adaptación de la estructura administrativa a las nuevas demandas que plantea la sociedad; de un Estado gendarme se pasa a un Estado de bienestar, lo que implica ampliar el ámbito de acción estatal.

El cambio antes señalado subyace en las diversas combinaciones de los instrumentos de política económica con los que cuenta el Estado y que van desde el llamado desarrollo estabilizador hasta la política de contención económica instrumentada en la administración del presidente Salinas de Gortari, misma que da el marco de referencia para el cuestionamiento del Estado a través de la Administración Pública como el instrumento directo de intervención en la conducción del acontecer nacional.

Los tiempos actuales se caracterizan por una situación de crisis internacional que se manifiesta en el litigio en torno al Estado a partir del cuestionamiento del Estado de bienestar; se habla de la necesidad de reducir la presencia

del Estado en la sociedad a la vez que ampliar de manera directamente proporcional la participación de ésta.

México no permanece al margen de esta problemática. Son numerosas las voces que se pronuncian a favor del "achicamiento" del Estado. Pero, lo que en realidad ocurre es que estamos ante la necesidad de una adecuación de la Administración Pública, que no del Estado en su conjunto, con el fin de responder a las condiciones actuales del país; ante la escasez de recursos para atender las demandas de la sociedad mexicana contemporánea, la Administración Pública debe desplegar con mayor eficacia y eficiencia las actividades que le han sido encomendadas y que resultan de suma importancia si partimos del hecho de que es ésta el gobierno en acción.

En este contexto, la Administración Pública está siendo seriamente cuestionada fundamentalmente en su ámbito paraestatal; las entidades paraestatales constituyen el blanco de ataque por excelencia al hablar de la problemática inflacionaria del país. Aún aceptando que esto es cierto parcialmente, pues no se pueden ni se deben soslayar desviaciones e ineficiencias por parte de este sector, no podemos asumir la posición simplista de exhibir sólo los aspectos negativos. La actividad del sector paraestatal ha sido una constante en el logro de los objetivos de desarrollo del país, lo que hace no sólo deseable sino exigible que se corrijan las fallas y se consoliden los logros; es posible realizarlo, ya que se cuenta con el personal preparado y con la infraestructura necesarios. Un ejemplo de ello lo constituye el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).

El CONALEP, se crea en 1978 con carácter de organismo público descentralizado, constituyendo una alternativa

novedosa de educación terminal; siendo su cabeza de sector la Secretaría de Educación Pública.

Los cambios que se presentan en la sociedad, impactan en la actividad del CONALEP, exigiendole adecuaciones y cambios en sus estructuras con el fin de responder a las demandas crecientes de la población. De cómo los realice y en qué medida resulten adecuados y suficientes en el contexto de la política de modernización del país, se ocupa el presente trabajo, mismo que constituye una propuesta, producto de la experiencia laboral en este Organismo y que se presenta en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se presenta una visión general del desarrollo de las entidades paraestatales en México, con el fin de dar un marco teórico de referencia.

El segundo capítulo trata de manera resumida la Reforma Administrativa en México; su surgimiento, marco jurídico, mecanismos, instrumentación, logros y limitaciones.

En el tercer capítulo se habla de la creación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), sus objetivos y organización.

El cuarto capítulo contiene la propuesta para llevar a cabo una Reforma Administrativa en los Planteles del Sistema CONALEP, que haga posible la respuesta integral a las demandas de la sociedad mexicana contemporánea en lo relacionado a un sistema educativo estrechamente vinculado con la planta productiva nacional.

Finalmente, en la Conclusión se presentan las ventajas que se pueden derivar de la instrumentación de la propuesta antes señalada.



## **CAPITULO I. EL DESARROLLO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES EN MEXICO**

## I. EL DESARROLLO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES EN MEXICO.

### 1.1 ANTECEDENTES.

Al darse la Independencia en el año de 1821, nuestro país se enfrentaba a una difícil situación, pues durante la guerra de Independencia la economía había sufrido graves trastornos que le ocasionaron un decremento notable en la producción. Surge así, la necesidad de reorganizar la economía, otorgando al Estado la posibilidad de intervenir en diferentes actividades que lo ayudarían a consolidar su Independencia.

En el gobierno de Vicente Guerrero se toman una serie de medidas, siendo la más importante una nueva ley arancelaria que incluía por primera vez una gran variedad de manufacturas y textiles en la lista de artículos de importación prohibida.

Posteriormente con Anastasio Bustamante, se desarrolla un plan más amplio que consistía en apuntalar con fondos públicos los primeros pasos de desarrollo industrial y así se crea la institución que serviría para llevar a cabo estas ideas: el Banco del Avío para el fomento de la industria nacional, creado en 1830.

Este banco fue el precursor en el campo de la modernización industrial y abrió el camino para que la iniciativa privada incrementara este impulso sobre todo en el ramo de los textiles, ya que creó empresas y financió modernos métodos de producción en la industria textil.

En 1837 se fundó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre.

En 1842 queda desintegrado el Banco del Avío, estando en el gobierno Antonio López de Santa Anna. En ese mismo año se crea la Dirección de Industria que realizaría algunas funciones que le habían correspondido al Banco del Avío.

Esta nueva institución nace por la necesidad de entrelazar y coordinar la actividad económica de los particulares con las políticas económicas del gobierno.

Assume el gobierno Ignacio Comonfort, su política se refería a la necesidad de fomentar el desarrollo industrial, acelerar el proceso de crecimiento de los transportes e impulsar la colonización y desarrollo regional. Es en este periodo cuando surge la lucha entre dos grupos: los liberales y los conservadores.

Los liberales no estaban de acuerdo con la intervención del Estado en la economía; los conservadores veían que el Estado debía preservar las estructuras sociales y que era capaz de intervenir activamente en la economía. Con la victoria de los liberales es fijada la tarea de reconstruir al país.

En el gobierno de Benito Juárez, lo primero que se realiza es una estadística a nivel general, provincial y sectorial, la cual permitió conocer los recursos con los que contaba el Estado para llevar a cabo un desarrollo global en donde todos los diferentes sectores económicos estuvieran interrelacionados.

Su política era modernizar al país y las primeras manifestaciones que se dieron en torno al papel del Estado en

la economía fueron: la creación de la Secretaría de Fomento y el deseo de desarrollar una red ferroviaria que se extendiera por todo el país.

Con Porfirio Díaz en el poder, se inicia el primer periodo mexicano de crecimiento económico. Su política era proteger los intereses de la propiedad privada de algunos sectores sociales y correlativamente, el Estado se propuso crear la base de sustentación material que hiciera posible dicho proyecto. Este periodo se caracteriza por haber promovido la participación masiva de capitales extranjeros en sectores estratégicos y más dinámicos de la economía mexicana, esto se debió fundamentalmente a que la estructura agraria del país presentaba características productivas anacrónicas; y a la baja productividad en el campo se sumaba un sector industrial débil.

Se ponen en marcha las leyes de desamortización y se comienza la construcción del ferrocarril, transformándose así la estructura económica y haciendo posible que regiones mineras y agrícolas antes inaccesibles tuvieran comunicación con otros centros económicos, trayendo como consecuencia el desarrollo de otro tipo de infraestructura de comunicación como fueron: las instalaciones portuarias, los telégrafos, el teléfono, etc.

Así también, la modernización de la industria textil fue notable, como la del papel, calzado, cemento, cerveza y principia la industria eléctrica, la siderúrgica y la petrolera.

Sin embargo, ante este crecimiento desigual, se dan una serie de dificultades ya que diferentes grupos de campesinos sin tierra, trabajadores, pequeños propietarios y políticos descontentos se unieron para derrocar a Díaz, por lo que

después de algunos años de combate, la economía mexicana se encontraba desecha además de existir otros graves problemas estructurales que resultaban del patrón prerrevolucionario de crecimiento dependiente: subdesarrollo del mercado interno, dominación extranjera de la minería, la banca, los ferrocarriles, etc. Existían una serie de demandas como redistribución de la tierra, recuperación del patrimonio nacional en manos extranjeras, mejorar los niveles de vida, etc.

El Estado se ve en la necesidad de intervenir para impulsar el crecimiento de una burguesía nacional y promover el tipo de condiciones bajo las cuales ésta se viera inclinada a invertir.

En estas condiciones recibe el poder Venustiano Carranza, concibiendo un Estado fuerte capaz de instrumentar las reformas sociales necesarias. Propone una serie de medidas como la repartición de las tierras, la limitación de horas de trabajo, etc.

Posteriormente se crea la Constitución de 1917 en la que, se incluye un nuevo tipo de dependencias centrales llamadas Departamentos Administrativos, el fin de su creación era el de apoyar la provisión de diversos servicios comunes a todo el sector público, como las estadísticas, los abastecimientos, el presupuesto y el control administrativo y contable de las dependencias públicas.

También la Constitución de 1917 le otorga al Estado "la posibilidad de poder concesionar a los particulares, ciertos derechos que originalmente le correspondían, abriendo implícitamente, la posibilidad de conservarlos y ejecutarlos en forma directa y aún exclusiva. Pero fue básicamente a partir de 1925, que para cumplir algunas de sus funciones, el

Estado Mexicano recurrió a formas jurídico-administrativas diferentes a las centralizadas por juzgarlas más adecuadas para la mejor y más eficiente realización de las actividades en las que ha determinado o se le ha visto forzado a participar activamente"<sup>1</sup>.

En la década de los años 20, el gobierno mexicano emprende la reconstrucción institucional, económica y política del país, creándose la Comisión Nacional Bancaria y el Banco de México, iniciándose así una nueva época de la participación del Estado en la economía.

Se crean también en este periodo la Comisión Nacional de Caminos, la Comisión Nacional de Irrigación y el Banco Nacional de Crédito Agrícola.

Estando Abelardo Rodríguez en el poder, fija un salario mínimo y crea la Secretaría de Economía Nacional, la cual se encargaría de llevar a cabo la planificación estatal.

El hecho que cobró mayor importancia durante este periodo, fue el haber sentado las bases para el desarrollo de la industria eléctrica y un año después se crea la Comisión Federal de Electricidad.

En los años 30, es cuando el Estado canaliza su inversión básicamente hacia actividades de fomento que propiciarán un marco adecuado para la propiedad privada. Desaparecen los departamentos administrativos al ser absorbidos por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Economía y de la Defensa Nacional.

---

1. -Carrillo, Castro Alejandro. "Las Empresas Públicas en México", Edit. INAP, México 1976, pp. 14-15.

A partir de 1934, se inicia el cambio en la política de gasto público para orientarla hacia el fomento económico y social, estableciéndose así las bases del sistema financiero y agregándose al Banco de México las nuevas instituciones nacionales de crédito agrícola, industrial y de servicios públicos. También se hace una intensa distribución de la tierra de 1935 a 1940. En este sexenio se da por primera vez en México un Plan Sexenal cuyo eje de política agraria se amplía a la cobertura de las necesidades de tierra y agua de los campesinos.

En este periodo se gesta el sector paraestatal a raíz de una participación directa del gobierno en diferentes actividades del sistema productivo mediante la creación de organismos y empresas como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales, Comisión de Fomento Minero, Productora e Importadora de Papel, Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior, entre otros.

"A partir de la década de los 40, la acción del Estado para apoyar actividades encomendadas al sector privado se vinculó estrechamente a la política de promoción de la industrialización nacional: en este periodo se construyeron y fortalecieron buena parte de las entidades públicas ya que la industrialización fue el objetivo básico de la estrategia de desarrollo económico y social del país"<sup>2</sup>.

La Secretaría de Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad Pública se fusionaron en la Secretaría de Salubridad y Asistencia ; el Departamento de Marina se convirtió en Secretaría. Dentro de las instituciones y empresas que fueron creados en este periodo, destacan Altos Hornos de México, El Complejo Industrial Ciudad Sahagún, Sosa

-----  
2. -Ibidem., pp. 17-18.

Texcoco, Guanos y Fertilizantes, etc. Paralelamente se da la primera reglamentación en la que se establece un mínimo de 51% de acciones en manos nacionales, en las industrias antes señaladas.

En 1946 se reforma la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en virtud de lo cual se crean las Secretarías de Recursos Hidráulicos y de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

En el gobierno de Manuel Avila Camacho se da el Segundo Plan Sexenal donde se enfatizan la minería y el petróleo como sustentos de la economía del país. Así, se contempla nacionalizar totalmente la industria del petróleo y constituir un fondo para el pago de la indemnización.

De esta manera, la intervención del Estado en la vida económica del país presenta un notable crecimiento. Sin embargo, también era notorio que el sector paraestatal crecía desarticuladamente obedeciendo a criterios inmediatistas según se presentaran las necesidades. Es hasta 1947 que se da el primer intento de racionalización con la Ley para el Control de Organismos Descentralizados.

El periodo de 1950 a 1959 se caracterizó por la aparición del problema inflacionario y la reducción de las oportunidades de exportación; en 1954 se dio la devaluación del peso frente al dólar de \$8.65 a \$12.50.

"Al finalizar la década de los 50, el país tenía ya una presencia definida aunque contradictoria, una industrialización en plena expansión, que contrastaba con el atraso de otros sectores; una agricultura comercial e industrial conviviendo con la miseria ancestral de millones de campesinos; un gobierno dinámico en la dirección del país.



pero con una pesada y dispersa maquinaria burocrática. La aparente centralización estatal dejaba traslucir graves contradicciones internas provocadas por la falta de control"<sup>3</sup>.

"Al lado del llamado milagro mexicano aparecía incuestionable la imagen de un país con diferencias abismales. Este era el escenario en el que trataba de abrirse paso un nuevo proyecto de carácter nacional: el desarrollo estabilizador"<sup>4</sup>.

En 1958 se crea la Ley de Secretarías, que da origen a la Secretaría de la Presidencia encargada de las inversiones públicas y de promover mejoras a la administración y a la de Patrimonio Nacional que sustituye a la Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, y surge el Departamento de Turismo.

Se creó la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) sustituyendo a la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A. (CEIMSA), con el fin de incrementar el ingreso rural, a través de precios de garantía para productos básicos del campo.

Asimismo, se crea el Patronato del Maguey, Azucarera de la Chontalpa y Compañía Industrial de Atenquique; y el Estado adquirió la empresa Ayotla Textil para evitar que sus trabajadores quedaran desempleados.

Al iniciarse la administración 1964-1970, se reconoce

3. - Fernández, Santillán, José, Tomou sobre Teoría de Administración Pública, Edt. CIAP. Serie conferencias, cuaderno # 2, México 1961. p. 27.

4. - Ibídem.

la necesidad de coordinar los diferentes sectores de la economía con el propósito de que uniendo sus esfuerzos, se acelerara el crecimiento del país en beneficio de toda la sociedad; se otorgaron estímulos para la iniciativa privada a través de marcos indicativos para buscar un equilibrio dinámico de los sectores público y privado. Se da prioridad a los servicios sociales que repercutieran en un mayor bienestar de la sociedad.

Las áreas prioritarias en este sexenio son: "...el crecimiento de la agricultura y ganadería, procurando fortalecer el mercado interno, asegurar el abastecimiento nacional de alimentos y materias primas industriales de origen agropecuario y aumentar la producción de mercancías exportables"<sup>5</sup>.

Destaca en este sexenio, la creación de la Comisión de Administración Pública (CAP) cuya principal tarea era la de "...formular un diagnóstico del estado de la administración pública, que consistía ante todo en analizar en qué medida ésta era capaz de llevar a cabo el Programa de Acción que se había trazado y promover medidas de Reforma Administrativa, para que los pudiese ejecutar con mayor agilidad y eficacia"<sup>6</sup>.

Posteriormente, la Comisión de Administración Pública (CAP), es sustituida por la Dirección General de Estudios Administrativos (DGEA) y se crea la Dirección General

---

5.- México a través de los Informes Presidenciales. Sector Paraestatal. México, Secretaría de la Presidencia, vol 6 nov. 1970, p. 144.

6.- Richardo, Pagana Ignacio. "Diez Años de Planificación y Administración Pública en México (Ensayos)" Edit. INAP. México 1974. p. 172

## Coordinadora de la Programación Económica Social.

Al tomar posesión Luis Echeverría Álvarez, se fusionan la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión de Seguros, dando origen a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros con el objetivo de fiscalizar a las compañías de fianzas, instituciones de seguros y fideicomisos del gobierno federal; fondos financieros de vivienda, oficinas de representación de bancos extranjeros y a los intermediarios financieros que auxiliaban a la banca en la captación de recursos.

En la rama educativa, se crea la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el Colegio de Bachilleres (CB), los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH) y los Institutos Tecnológicos Regionales.

La proliferación de organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos trajo consigo la agudización de problemas en cuanto a coordinación; en 1976 existían 900 entidades paraestatales .

En diciembre del mismo año asume el gobierno José López Portillo, bajo circunstancias críticas: se enfrentaban agudas contradicciones entre el sector agropecuario que estaba marginado y por otro lado el sector industrial que gozaba de grandes privilegios; entre las necesidades de importación y la capacidad de exportación, entre la posibilidad de estabilizar los precios y la flotación de la moneda, etc. Razon por la cual la mayor preocupación del nuevo presidente era la de "...promover en todos los aspectos, la cohesión nacional, la recuperación de la confianza en el país y entre sus diversos componentes"<sup>7</sup>.

---

7. Carrillo, Castro Alejandro. Op. Cit. p. 134.

En este sexenio, se instrumenta la Reforma Administrativa, caracterizándose principalmente por la creación de dependencias de orientación y apoyo global como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la de Programación y Presupuesto con las que se buscaba vincular la programación de las actividades del Estado con los recursos presupuestales; se adopta el presupuesto por programas que a partir de ese momento adquiere carácter obligatorio a fin de evaluar la acción de las entidades paraestatales.

También se crea la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento (1977) con el fin de preparar y coordinar la información común a las dependencias de apoyo global.

Otro instrumento de control es el Acuerdo de Sectores, cuyo fundamento se encuentra contenido en el Artículo 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y que entra en vigencia en Enero de 1977.

La agrupación por sectores de actividad económica o social, se realiza con el objeto de ejercer un control a nivel sectorial por parte de la administración central, cuyas relaciones para efectos de control, se efectuarán a través de una dependencia coordinadora de sector; ésta será la que entable las relaciones y acuerdos pertinentes con el Ejecutivo Federal y la que coordine y planeé la acción de las empresas. La emisión de criterios y lineamientos para precisar las funciones de orientación y apoyo global y el papel que deben desempeñar las entidades coordinadoras, fueron promulgadas en el Diario Oficial de la Federación el 22 de julio de 1977.

Surge el Sistema Nacional de Planeación como medio para racionalizar acciones y evitar despilfarro de recursos en el sector público, iniciándose un proceso para la formulación,

instrumentación y evaluación de planes y programas. Se promulga el Plan Global de Desarrollo en el que se incorpora al sector paraestatal en el cumplimiento de los objetivos nacionales.

En el sexenio de Miguel de la Madrid se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SEGOGEF); a la Secretaría de Comercio, se le asignan funciones de fomento industrial, conformando la nueva Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI); la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial se convierte en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), y la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), se convierte en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).

## 1.2 Creación de las Entidades Paraestatales.

El surgimiento del sector paraestatal en México está íntimamente relacionado con la intervención del Estado en la economía debido a su papel de principal responsable de la promoción del desarrollo nacional. Tiene como objetivo auxiliar al gobierno federal en la atención de las nuevas funciones que le otorga la Constitución de 1917, mediante la creación de entidades paraestatales con personalidad jurídica propia que realicen eficientemente algunas actividades empresariales que no son atendidas por la iniciativa privada.

Retomando la clasificación que Fernando Solana y Alejandro Carrillo hacen acerca de la evolución de estas entidades, tenemos:

"Fernando Solana:

- a) Creación de las empresas públicas;
- b) Establecimiento de mecanismos de control, y
- c) Creación de sistemas para su planeación, coordinación y control.

Alejandro Carrillo:

- a) Crecimiento coyuntural (1925-1946)
- b) Establecimiento de mecanismos de control (1947-1958)
- c) Creación de sistemas para la planeación y control. Dividido a su vez en dos periodos:
  - c1) Primer periodo: Planeación ligada a los ingresos, en un modelo centralizado (1959-1976)
  - c2) Segundo Periodo: Planeación y control ligada a los objetivos de los programas de gobierno, en un modelo desconcentrado o sectorial (1977-1982)"<sup>6</sup>.

La primera etapa estuvo caracterizada por el crecimiento por agregación y asistemático de las entidades paraestatales, en función de las necesidades que se fueron dando en el país desde su consolidación postrevolucionaria hasta fines de la Segunda Guerra Mundial.

La existencia de este proceso desarticulado obligó al sector público a ejercer un control, originándose así, la Segunda Etapa en el año de 1947 con la expedición de la Primera Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, en la que se definen legalmente ambas figuras jurídico administrativas. Esta etapa finaliza a

---

8. -Carrillo, Castro Alejandro. "Las empresas públicas en México". México, edit. INAP, 1983. p. 51.

principios de los años 60 y comienza la Tercera Etapa con la adopción de la Planeación en las actividades gubernamentales. La Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal es sustituida por la Ley de Secretarías de 1958.

En la Tercera Etapa se distinguen dos periodos: El Primero va de 1959 a 1976 y se caracteriza por el predominio de la planeación ligada a los ingresos en el marco de un modelo de control centralizado de las entidades paraestatales.

El Segundo Periodo se inicia en 1977 y se caracteriza por la "vinculación de la planeación al cumplimiento de los grandes objetivos y metas nacionales y el control que se ejerce con base en un modelo sectorial, desconcentrado o de responsabilidad compartida".

A partir de la década de los 80, se da un cambio sustancial en los criterios de evaluación del sector paraestatal; la severa crisis económica en la que está inmerso el país pone en tela de juicio la rectoría estatal del desarrollo y las figuras jurídico administrativas que asume ésta. Se responsabiliza al sector paraestatal en gran medida de la problemática inflacionaria que enfrenta la economía nacional y aparece la reducción del déficit público como la condición esencial para corregir esta tendencia.

En este contexto, se desata un debate en torno a la conveniencia o no de la participación estatal en la actividad económica del país; las posiciones de los diferentes grupos sociales van desde la propuesta de la reducción de la participación estatal a su nivel mínimo hasta la que enarbola

el concepto de soberanía nacional ligada estrechamente a la propiedad estatal de los medios de producción.

El perfil de la "nueva" participación estatal en la vida nacional está delineado en la política de modernización instrumentada por la actual administración y se enmarca en los objetivos de justicia social y en las actividades estratégicas y prioritarias. Estamos ante la propuesta de un Estado fuerte con participación selectiva.

De lo anterior se derivan las acciones tomadas en materia de "depuración" del sector paraestatal y las tendencias que presenta la Administración Pública Federal de la década de los 90: una reducción significativa de las estructuras y eficacia y eficiencia en los procesos.

Actualmente las Entidades Paraestatales se rigen por los criterios señalados en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

#### 1.2.1 CONCEPTO DE ENTIDAD PARAESTATAL.

Los diversos conceptos para identificar a las Entidades Paraestatales, han ocasionado confusión en cuanto al manejo del término ya que hay quienes hablan de ésta y Empresa Pública indistintamente.

Sin embargo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es muy clara al respecto al señalar que la Administración Pública Paraestatal se conforma con las siguientes Entidades: Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal; Organizaciones Auxiliares Nacionales



de Crédito; Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas y Fideicomisos.

Por otro lado, la Ley Federal de Entidades Paraestatales delimita con mayor precisión a éstas; se diferencian las Instituciones de Educación Superior, a las que se les reconoce autonomía y leyes específicas; se excluye a la Procuraduría Federal del Consumidor; se diferencian las Instituciones que forman el sistema financiero mexicano; se da trato especial a organismos del sector salud y de la vivienda en cuanto a la estructura de sus órganos de gobierno.

También se consideran las áreas estratégicas y prioritarias por mandato constitucional, como el marco de referencia para determinar la susceptibilidad de desincorporación de entidades paraestatales.

Para los fines del presente trabajo se adopta el término de Entidad Paraestatal por referirse a un Organismo Descentralizado.

## 1.2.2 TIPOS DE ENTIDADES PARAESTATALES.

### 1.2.2.1 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.

Son las "personas jurídicas creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o del Ejecutivo Federal, con patrimonio propio cualquiera que sea la estructura legal que adopten, y cuyo objeto sea: la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias; la prestación de un servicio público o social; o la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad

social<sup>10</sup>.

Las leyes del Congreso de la Unión como los Decretos del Ejecutivo Federal, para crear Organismos Descentralizados deben contener los siguientes elementos: "a) Denominación; b) domicilio legal; c) aportaciones y fuentes de recursos; d) integración, e) facultades y obligaciones del órgano de gobierno; f) facultades y obligaciones del Director General; g) órganos de vigilancia y h) definición del régimen legal al que se sujetarán las relaciones obrero-patronales"<sup>11</sup>.

Asimismo, la administración de los organismos descentralizados estará a cargo de un Organismo de Gobierno que podrá ser una Junta de Gobierno o su equivalente y un Director General. El número de miembros que lo integrarán será de no menos de 5 ni más de 15 y deberá sesionar por lo menos 4 veces al año.

El Director General será designado por el Presidente de la República y deberá cubrir los siguientes requisitos:

1. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
2. Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio cuyo ejercicio requiera conocimientos y experiencia en materia administrativa y;
3. No encontrarse en alguno de los impedimentos para ser miembro del órgano de gobierno"<sup>12</sup>

Para efectos de su control deberán inscribirse en el

---

10. Ley Federal de las Entidades Paraestatales. art. 14

Edit. Porrúa. México 1909.

11. - Ibídem.

12. - Ibídem. art. 21

**Registro Público de Organismos Descentralizados que lleva la Secretaría de Programación y Presupuesto.**

Los Organismos Descentralizados estarán sujetos a los siguientes sistemas de coordinación y control.

Particulares: Acuerdos, Consejos de Administración, Comisiones Multidependientes.

Generales: Programa de Actividades y Autorización de Inversiones, Presupuesto, Control y Vigilancia Contables y Administrativos<sup>19</sup>.

**1.2.2.2 EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal son Empresas de Participación Estatal Mayoritaria las siguientes:

1. Las sociedades nacionales de crédito.
2. Las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:

a) Que el gobierno federal o una o más entidades paraestatales conjunta o separadamente aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.

b) Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial

-----  
19 - Secretaría de la Presidencia. Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana. Comisión de Administración Pública 1967. D. G. E. A. México 1976.

\* En proceso de reprivatización.

que sólo puedan ser suscritos por el gobierno federal; o

c) Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al Presidente o Director General, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

### 1.2.2.3 FIDEICOMISOS

El Fideicomiso "es una operación de crédito regulada por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en virtud del cual el fideicomitente destina ciertos bienes a un fin determinado y lícito, encomendando la realización del fin a una institución fiduciaria, ésto es, el fideicomitente transmite a la fiduciaria la titularidad de un derecho y ésta se obliga a utilizarlo en la realización de un fin determinado"<sup>14</sup>

Los Fideicomisos Públicos son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos.

La Secretaría de Programación y Presupuesto es fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

Las facultades del fideicomitente las ejerce la

---

14. - Carrillo, Castro Alejandro. "Los Empresas Públicas en México". México, Edit. INAP, 1976. p. 135.

Secretaría de Programación y Presupuesto y se responsabiliza de que en los contratos respectivos queden precisados los derechos y acciones que corresponda ejercitar al fiduciario, sobre los bienes fideicomitentes.

### 1.3 RESUMEN.

A partir del año de 1821, se le otorga al Estado la facultad de intervenir en diferentes actividades que lo ayudarían a consolidar su Independencia.

En el gobierno de Vicente Guerrero, se crea la Ley Arancelaria que por primera vez incluía una gran variedad de artículos de importación prohibida.

Con Anastacio Bustamante, se crea el Banco del Avío (1830), para el fomento de la industria nacional. En 1842 desaparece, creándose la Dirección de Industria cuyo objetivo era entrelazar y coordinar la actividad económica de los particulares con las políticas económicas del gobierno.

Assume el poder Benito Juárez, quien considera necesario realizar un levantamiento estadístico a nivel general, provincial y sectorial, que le permitiera conocer los recursos con los que contaba el Estado para llevar a cabo un desarrollo global en donde todos los diferentes sectores económicos estuvieran interrelacionados, comenzando así la modernización del país.

El periodo de Porfirio Díaz, se caracteriza por haber promovido la participación masiva de capitales extranjeros en sectores estratégicos y más dinámicos de la economía mexicana. Se ponen en marcha las Leyes de Desamortización y empieza la construcción del ferrocarril, transformándose la estructura económica y dando origen al desarrollo del teléfono, telégrafo, etc.

Al asumir el gobierno Venustiano Carranza y convocar al

Congreso Constituyente de 1917, se emite la nueva Constitución Política, que incluye un nuevo tipo de dependencias centrales llamadas Departamentos Administrativos con el fin de apoyar la provisión de servicios comunes a todo el sector público (estadísticas, abastecimientos, presupuesto y el control administrativo y contable de las dependencias públicas). Asimismo, se le otorga al Estado la posibilidad de intervenir en forma directa en la economía del país.

Para satisfacer la demanda cada vez mayor de servicios, por parte de la sociedad, se crean varias instituciones durante 1920 con lo que se inicia una nueva época de participación estatal en la economía.

Con Abelardo Rodríguez, se crea la Secretaría de Economía Nacional y se sientan las bases para el desarrollo de la industria eléctrica, naciendo un año después la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Al darse por primera vez en México un Plan Sexenal de Gobierno para 1934-1940, se gesta el Sector Paraestatal como resultado de la participación directa del gobierno en diversas actividades del sistema productivo. Vgr. Industria del Petróleo, Comunicaciones, Sistema Financiero, etc.

Antecediendo al Segundo Plan Sexenal, se reforma la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, medida que busca adecuar la estructura administrativa a las condiciones reales del país. La intervención del Estado en la economía adquiere carácter omnipresente por la cantidad y variedad de figuras jurídico administrativas que alcanza su participación en la economía nacional. No obstante, lo desarticulado del sector paraestatal lleva a elaborar la Primera Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

En 1958 con la Ley de Secretarías, surge la de la Presidencia con el fin de promover mejoras a la Administración Pública, al tiempo que se crea la de Patrimonio Nacional y el Departamento de Turismo. Cabe señalar que para este tiempo existen alrededor de 500 organismos públicos. En este periodo también se crea la Comisión de Administración Pública.

En el periodo del Presidente Díaz Ordaz, esta Comisión de Administración Pública es sustituida por la Dirección General de Estudios Administrativos, formándose simultáneamente la Comisión General Coordinadora de la Programación Económica y Social.

Para 1970-1976, la proliferación de organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos agudizó el problema en cuanto a su coordinación y control; para entonces existían 900 entidades paraestatales.

En el periodo del Lic. José López Portillo, se instrumenta la Reforma Administrativa: se crea la Comisión de Gasto Financiamiento; la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado es sustituida por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, creándose la Secretaría de Programación y Presupuesto para vincular las actividades de programación-presupuestación. Esta Ley incluye en su artículo 50 otro instrumento de control que es el Acuerdo de Sectores, cuya función principal es ejercer un control a nivel sectorial por parte de la administración central (Coordinadoras de Sector).

En el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid, se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) y se modifican las facultades y atribuciones en la Secretaría de Comercio, reasignándosele las de Fomento



Industrial (SECOFI); la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial deviene en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP) se transforma en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).

## **CAPITULO II. LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO**

## CAPITULO II LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

### 2.1. SURGIMIENTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

Las primeras ideas acerca de la Reforma Administrativa, comienzan desde el año de 1821 cuando se establece en el Primer Reglamento de Gobierno, que cada "Ministro estaba obligado a proponer reformas y mejoras a su ministerio, además de coordinarse con los demás Ministros para proponer reformas generales"<sup>1</sup>.

Sin embargo, debido a que el país se encontraba con problemas graves y constantes cambios de gobierno, los intentos de cambio administrativo que se suscitaron obedecían a situaciones del momento y se llevaban a cabo a través de alguna modificación constitucional o bien, emitiendo una nueva Ley por lo que el cambio sería solamente adecuado en determinadas circunstancias por las que el país atravesara.

Al darse la Constitución de 1917, se imponen nuevos objetivos de carácter económico y social, a la Administración Pública Federal, dándose las bases para transformar al Estado Mexicano en un Estado Moderno y con miras a satisfacer las exigencias del desarrollo nacional.

En la Constitución encontramos un nuevo tipo de organismos que fueron los departamentos administrativos, éstos auxiliarían al titular del Ejecutivo para que cumpliera

---

1. - Carrillo, Castro Alejandro. "La Reforma Administrativa en México. Evolución de la Reforma Administrativa en México, 1971 - 1979". Edit. Porrúa. México 1980, p. 79

con las nuevas atribuciones en materia económica que la Constitución le confería.

Los Departamentos Administrativos se encargaban de los servicios comunes a todo el sector público como las adquisiciones, los abastecimientos, el control administrativo y contable, etc. Es uno de estos organismos, el Departamento de Contraloría el primero en contar con atribuciones suficientes para realizar los estudios tendientes al mejoramiento de la Administración Pública.

Posteriormente, dichos Departamentos pasarían a ser Secretarías de Estado; el Ejecutivo Federal va recurriendo a diferentes formas de acción para cumplir con los objetivos fijados y se crean los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos

Durante el periodo de 1921 a 1930, el país se encontraba con grandes problemas políticos y económicos, en lo político culminan con la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) y con respecto a la economía se buscaba generar los recursos mínimos necesarios para el desarrollo del país y se crean dos instituciones financieras que habrán de constituirse en apoyo sustancial del sistema financiero mexicano: la Comisión Monetaria y el Banco de México.

Se desarrolla la red caminera del país y la infraestructura hidráulica así como la tecnología nacional para la construcción de las mismas. Todo ello habrá de incidir posteriormente en la conformación de un mercado nacional y en el establecimiento de las condiciones necesarias para el despegue industrial de México.

En 1932 se da uno de los primeros intentos sistemáticos de Reforma Administrativa, al encomendársele a la Oficina

Técnica Fiscal y de Presupuesto, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizar los estudios sobre la eficacia de los servicios públicos.

En el Primer Plan Sexenal, se adopta una estrategia que pretendía dar sentido y contenido social al papel asignado al Estado para modernizar al país, misma que enmarca las características y el número de organismos descentralizados que para entonces llega a veintitrés.

En 1943 se crea la Comisión Intersecretarial encargada de formular y realizar un plan coordinado en mejoramiento de la organización de la Administración Pública con el fin de eliminar duplicidades de puestos y para hacer eficaces las técnicas presupuestarias.

En Enero de 1947 se ponen en marcha las Secretarías de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa y la de Recursos Hidráulicos. Se establece la primera Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se estableció la Comisión Nacional de Inversiones para vigilar, controlar y coordinar los presupuestos de capital y cuenta corriente de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Asimismo, se estableció el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Comité Federal de Construcción de Escuelas, el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio y la Compañía Nacional Distribuidora y Reguladora (NADIRSA).

El Departamento de Marina se transformó en Secretaría y se fusionan en una sola, la de Asistencia y el Departamento de Salubridad Pública, naciendo así la Secretaría de

## Salubridad y Asistencia.

En el periodo que va de 1950 a 1954, se intentó realizar reformas en algunas Secretarías, creándose las primeras Unidades de Organización y Métodos.

Se crea la Comisión de Inversiones como un organismo de apoyo al Presidente de la República con el objetivo de estudiar y evaluar los proyectos de inversión según su importancia para las necesidades económicas y sociales inmediatas del país.

En 1959 entra en vigor una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, la cual crea dos nuevas Dependencias: La Secretaría de la Presidencia y el Departamento de Turismo; dándose también las siguientes modificaciones: La Secretaría de Bienes Nacionales se transforma en la de Patrimonio Nacional y la de Comunicaciones y Obras Públicas queda dividida, dando origen a la de Comunicaciones y Transportes.

En esta nueva ley se expone la necesidad de estudiar las reformas administrativas que requería el sector público en su conjunto y faculta a la Secretaría de la Presidencia para que se encargara de la vigilancia de la inversión pública y la de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal así como de la planeación de las mismas. Y las funciones de programación, presupuesto y control de las actividades de la Administración Pública fueron otorgadas a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de la Presidencia y Patrimonio Nacional a lo que se le llamó, el Triángulo de la Eficiencia.

De esta manera, tenemos como primer antecedente del Programa de Reforma Administrativa, la Ley de 1958 antes mencionada.

En 1962, se constituye la Comisión Intersecretarial integrada por las Secretarías de la Presidencia y Hacienda y Crédito Público, para formular los planes nacionales de desarrollo económico y social a corto y largo plazos. Este grupo de trabajo elaboró un Plan de Acción Inmediata para 1962-1964 y posteriormente para 1966-1970, formuló un Programa de Desarrollo Económico y Social; y la Secretaría de la Presidencia elaboró el Programa de Acción del Sector Público que buscaba incrementar la producción y la mejor distribución del poder adquisitivo.

Sin embargo, es hasta 1965 cuando se establece en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública (CAP) integrada por los Directores de Planeación, Gastos Públicos, Inversiones y Consulta Jurídica de la propia dependencia.

La Comisión de Administración Pública (CAP), tenía como función vincular la reforma con la programación económica y social; la reforma administrativa fue concebida como un capítulo del Programa de Acción del Sector Público para el periodo 1966-1970.

Los objetivos asignados a la Comisión de Administración Pública fueron: "determinar la más adecuada estructura de la administración pública y las modificaciones que deberán hacerse a su organización, con el fin de coordinar mejor sus actividades y acelerar el proceso de desarrollo económico y social del país; introducir las técnicas modernas de organización administrativa que resulten convenientes para alcanzar ese objetivo y lograr una mejor capacitación del personal gubernamental"<sup>2</sup>.

---

2. Secretaría de la Presidencia, La Planeación en México, México 1969, p. 19.

"Con este paso se marca el inicio del proceso de reforma que pretende obedecer a las siguientes características: construir un proceso técnico y programático, innovador, comprensivo, permanente y de estrategia flexible, tendiente a conseguir una respuesta orgánico-adaptativa de la maquinaria administrativa existente, ante las nuevas condiciones y problemas que plantea el nivel de desarrollo que ha alcanzado el país"<sup>3</sup>.

Se estableció un Secretariado Técnico en 1968, para que hubiera un órgano operativo que profundizara en los análisis realizados y se dedicara a promover y coordinar los trabajos de reforma a nivel operativo.

Asimismo, se establecieron las Unidades de Organización y Métodos (UOM) encargadas de analizar y promover medidas de reforma administrativa y de asesorar a los funcionarios responsables de las mejoras internas de cada dependencia; también se establecen las Unidades de Programación (UP), constituyendo uno de los antecedentes de reforma administrativa que permite hacer los reajustes necesarios que se requerían (1971).

Se instalaron los Comités Promotores de Desarrollo (COPRODE), en todas las entidades federativas del país, para realizar, con base en la evaluación de los principales recursos de la entidad, proposiciones de inversión y programas de desarrollo a corto, mediano y largo plazos, estos organismos dieron origen a la Dirección General de Desarrollo Regional que se encargaría de su coordinación.

Se crean los Convenios Únicos de Coordinación (CUC), con las entidades federativas para que el Gobierno Federal

---

3. -Carrillo, Castro Alejandro, Op. Cit. p. 45.



coordinara sus acciones con las de los gobiernos de los estados en materias que fueran de interés común.

Se acordó el establecimiento de una Comisión Interna de Administración (CIDA) en cada entidad del sector público; y para contar con un órgano más adecuado para llevar a cabo las funciones de la reforma administrativa, se creó la Dirección General de Estudios Administrativos (DGEA), en la Secretaría de la Presidencia, sustituyendo a la Comisión de Administración Pública (CAP), esta elabora las Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. En 1977 se convierte en la Coordinación General de Estudios Administrativos (CGEA), dependiendo directamente del Ejecutivo Federal. Su objetivo era el de "... estudiar y promover las modificaciones que deban hacerse a la Administración Pública, así como coordinar y evaluar su ejecución"<sup>4</sup>.

Para comenzar el Programa, primero se realiza una investigación y análisis de la estructura y funcionamiento del aparato burocrático estatal. Esta consistió en detectar el número de dependencias que lo integraban, cuáles operaban dentro de cada sector de actividad y cuáles tenían que desarrollar funciones normativas y de coordinación o control en los sistemas administrativos de apoyo común. Esta información permitió formular un diagnóstico general, basado en el informe de 1967 de la Comisión de Administración Pública (CAP) y posteriormente se contó con el Programa Global de Reforma que tiene como objetivo, incrementar la eficacia de las entidades gubernamentales a través del

---

4.- Acuerdo por el que el Ejecutivo Federal contará con la Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos. Diario Oficial de la Federación 3 de enero de 1977, México, D. F.

mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, con el propósito de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado y así, dar cumplimiento a sus atribuciones.

Las Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, son las siguientes:

- I. Instrumentación de los mecanismos de Reforma Administrativa.
- II. Reorganización y adecuación administrativa del sistema de programación.
- III. Racionalización del gasto público.
- IV. Estructuración del sistema de información y estadística.
- V. Desarrollo del sistema de organización y métodos.
- VI. Revisión de las bases legales de la actividad federal.
- VII. Reestructuración del sistema de administración de recursos humanos del sector público.
- VIII. Revisión de la administración de recursos materiales
- IX. Racionalización del sistema de procesamiento electrónico de datos.
- X. Reorganización del sistema de contabilidad gubernamental.
- XI Macro-reforma sectorial y regional"<sup>5</sup>

Se inicia la institucionalización de la Reforma Administrativa, tanto en las Secretarías y Departamentos de la Administración Pública Centralizada como en los organismos

---

5.- Secretaría de la Presidencia. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. 1971-1976. México 1977 p. 45

paraestatales más importantes dentro del Sector Público.

El primero de los programas mencionados "tendía al establecimiento e institucionalización de los propios mecanismos de reforma a nivel, tanto de cada dependencia como del sector público en su conjunto. Los nueve siguientes buscaban revisar la acción del aparato público de acuerdo a la secuencia de los procesos del ciclo administrativo (planeación, organización, integración de recursos, dirección y control), y el último tenía como propósito plantear los requerimientos de reforma a nivel macroadministrativo, tanto por lo que se refiere a la organización sectorial como a la regional de la Administración Pública Federal"<sup>d</sup>.

La Ley encargada del control de los organismos descentralizados integrantes de la Administración Pública Centralizada, era la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1970, la cual surgió para ordenar las disposiciones que el Gobierno había convenido y así, llevarlas a cabo de la mejor forma posible.

Se contaba con 15 Secretarías de Estado y 3 Departamentos Administrativos, clasificados por ramos de actividad. Sin embargo, muchas de las funciones realizadas por las Secretarías se duplicaban, como por ejemplo, las Secretarías de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos tenían muchas funciones similares y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se le asignaban muchas responsabilidades.

La administración de López Portillo, se inaugura con una serie de medidas tendientes a lograr la eficacia del Sector

---

d. - Carrillo, Castro Alejandro. Op. Cit. p. 46

Publico. Estas medidas forman parte de la Reforma Administrativa, cuya finalidad es la implantación del Sistema Nacional de Planeación, es decir, de un sistema de racionalización de los recursos con que cuenta México.

Se adoptan medidas encaminadas a reorganizar los desequilibrios del aparato productivo, sufridas a raíz de la crisis del 76, entre las que tenemos: la Reforma Política, la Reforma Administrativa, la Alianza para la Producción y el Plan Global de Desarrollo 1980-1982.

Se envían al Congreso de la Unión las iniciativas de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (para modificarla en algunos aspectos), también la iniciativa de la Ley General de Deuda Pública, quedando constituida la base jurídico-administrativa que forma el marco global de las medidas de Reforma Administrativa 1976-1982.

Queda derogada la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado y surge la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con la finalidad de ordenar la Administración Pública tanto en los aspectos estructurales como en los funcionales, para que haya un equilibrio de poderes entre las Secretarías y ninguna tenga preponderancia sobre otra, simplificando así funciones en algunas Secretarías y otorgando nuevas a otras.

Esta nueva Ley clasifica de la siguiente forma al Sector Público:

ADMINISTRACION PUBLICA  
CENTRALIZADA

ADMINISTRACION PUBLICA  
PARAESTATAL

Presidencia de la Republica  
Secretarias de Estado  
Departamentos Administrativos  
Procuraduria General de la  
República

Organismos Descentralizados  
Empresas de Participación  
Estatal  
Instituciones Nacionales de  
Crédito (Banca Nacionalizada)  
Instituciones Nacionales de  
Seguros y Fianzas y  
Fideicomisos

Así tenemos que para cumplir con las decisiones del Ejecutivo, el gobierno cuenta con 16 Secretarias de Estado y dos Departamentos Administrativos.

Se crea la Secretaria de Programación y Presupuesto para auxiliar a la de Hacienda y Crédito Público en sus múltiples funciones, las Secretarias de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos, se fusionana dando origen a la Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos, el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, se convierte en la Secretaria de la Reforma Agraria, el Departamento de Turismo se convierte en Secretaria y nace el Departamento de Pesca.

Con respecto a la Administración Publica Paraestatal, se da por primera vez, la definición de Organismo Descentralizado y Empresa de Participación Estatal y quedan

plasmados los deberes de los titulares de cada uno de dichos organismos.

Se estatiza la banca privada nacional; se reforman algunos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre otros, el Artículo 9o. con base en cual se fundamenta la Ley de Planeación que consiste en regular el ejercicio de la planeación del desarrollo, señalando las bases para la integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática. Esta Ley define a la planeación nacional del desarrollo como "un medio o instrumento del Ejecutivo de la Unión para el ejercicio de las atribuciones que las leyes le confieren, con objeto de intervenir en la vida de la nación y le atribuye la responsabilidad de conducir tal proceso (formulación, aplicación, control y evaluación)"<sup>7</sup>. El Artículo 33 fracción XII que faculta a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), que sustituye a la de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN), a conducir, aprobar, coordinar y vigilar las actividades de las empresas paraestatales, con excepción de las que sean asignadas a otras dependencias; las funciones referentes al fomento industrial, son absorbidas por la Secretaría de Comercio, dándose origen a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), se convierte en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).

Se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), Artículo 32 fracción VII, que le otorga la facultad de realizar las evaluaciones y auditorías que considere pertinentes, a las entidades paraestatales.

---

7.- Ruiz, Duññas Jorge. "La Industria Paraestatal en México. Empresa Pública. Elementos para el examen comparado" Tomo 5, Edit. F. C. E/SEMIP, México 1988. p. 296

Se promulga el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, con el propósito de buscar... "la coherencia de las acciones del sector público, crear el marco para inducir y concertar la acción de los sectores social y privado, y coordinar la planeación como medio para avanzar en la democratización del país"<sup>8</sup>.

Se promulga la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, con el propósito de "regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales"<sup>9</sup>.

#### 2.1.1 MARCO JURIDICO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

La base legal en la que se sustenta el Programa de Reforma Administrativa es el siguiente.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
- Ley Federal de Deuda Pública.
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del sector público federal.
- Acuerdo para el establecimiento de Unidades de Programación en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal
- Acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores del Estado.
- Acuerdo por el que se dispone que los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado.

8. - *Ibidem* p. 301.

9. - *Ibidem*, p. 151.

- deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia.
- Acuerdo por el que se dispone que las Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de la Administración Pública Federal, procedan a implantar las medidas necesarias, delegando facultades a funcionarios subalternos, para la más ágil toma de decisiones y tramitación de asuntos.
  - Acuerdo por el que se dispone que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de la Administración Pública Federal, procedan a establecer sistemas de orientación e información al público.
  - Acuerdo por el que las entidades de la Administración Pública Paraestatal, se agrupan por sectores, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado que se determina.
  - Acuerdo por el que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal adecuarán sus planes, sistemas, estructuras y procedimientos conforme al proceso permanente, programado y participativo de la Reforma Administrativa.
  - Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976.
  - Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

### 2.1.2 DEFINICION.

"La Reforma Administrativa es un proceso permanente y dinámico, que se inscribe en el marco político, económico y social de un país y que no se limita a los clásicos aspectos de organización y métodos tradicionales, ni a los esfuerzos



meramente eficientistas que los caracterizaron en otros tiempos"<sup>10</sup>.

La Reforma Administrativa "es un proceso permanente de adaptación y de cambio de las estructuras y procesos, así como de las capacidades administrativas de un Estado, para dar respuesta adecuada y oportuna a las demandas que le plantea un medio ambiente y a las coyunturas que este tiene que enfrentar"<sup>11</sup>.

"Reforma Administrativa es el instrumento gubernamental para adecuar los medios institucionales a la consecución de los objetivos o finalidades políticas del país, de acuerdo con su peculiar momento histórico"<sup>12</sup>.

Así tenemos que el objetivo fundamental de la Reforma Administrativa, es el de adaptarse a las nuevas condiciones que va adquiriendo un medio ambiente social y político, por lo que se debe concebir como un proceso permanente que busca el mejoramiento en la organización del sector público y, en consecuencia del país. A esto se debe que generalmente una Reforma Administrativa esté íntimamente relacionada con otras reformas de carácter social, económico y político.

La Reforma Administrativa exige contar con un modelo básico y con objetivos bien definidos que le sirvan de marco de referencia, así como de mecanismos institucionales de

10. -Carrillo, Castro Alejandro. Op. Cit. p. 92.

11. -Ibidem.

12. -Carrillo, Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México, su difusión, análisis y defensa ante la opinión pública, 1976-1982, tomo 3<sup>o</sup>, Edit. Porrúa, México 1982, p. 100.

operación y de apoyo que le puedan garantizar la capacidad técnico-administrativa y política necesaria para poder revisar, evaluar y proponer los sistemas, los procedimientos y las estructuras que vaya adquiriendo la Administración Pública para el adecuado cumplimiento de los objetivos que tiene encomendados.

Las Reformas Administrativas pueden clasificarse como sigue:

**Reformas Estructurales.** Recaen sobre aspectos de organización y funcionamiento de la Administración Pública.

**Reformas Conductistas.** Buscan mejoras en el comportamiento de las personas que la integran.

**Reformas Microadministrativas.** Se refieren a las oficinas y dependencias que forman parte de un determinado organismo público.

**Reformas Macroadministrativas.** Se refieren a todo un organismo, o bien, a dos o más instituciones.

**Reformas Integrales.** Se refieren al conjunto o mayor parte de la Administración Pública.

**Reformas Parciales.** Se refieren a ciertos aspectos de la administración.

**Reformas Eficacistas.** Pretenden incrementar la eficacia del Sector Público haciendo uso de los recursos con que cuenta.

**Reformas Eficientistas.** Sólo busca la relación más ventajosa de costos a beneficios, o bien, la implantación de economía en el sistema administrativo.

**Reformas Revolucionarias.** Pretenden sustituir violentamente la administración existente, por lo general, se dan cuando viene al poder una nueva fuerza política.

**Reformas Reformistas.** Pretenden que la Administración Pública permita la realización de políticas

gubernamentales que se proponen transformaciones sociales.

Reformas Modernistas. Buscan el perfeccionamiento de la administración para un gobierno que no incluye en sus objetivos cambios sociales"<sup>13</sup>.

### 2.1.3 MECANISMOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Los mecanismos de la Reforma Administrativa, se clasifican de la siguiente manera:

Organismos Operativos: Presidente de la Republica, Secretaria de la Presidencia, Dependencias del Sector Publico, Unidades Operativas.

Coordinación General de Estudios Administrativos, Mecanismos de Participación (Comités y Comisiones Técnicas Consultivos e Instrumentales), Comisiones Internas de Administración (CIDA), Unidades de Organización y Métodos (UOM), Unidades de Programación (UP), Unidades de Orientación, Información y Quejas. Asimismo los Comités Promotores de Desarrollo (COPRODE), los Convenios Unicos de Coordinación (CUC), a través de

13. - Citado por Carrillo, Castro Alejandro en Reforma Administrativa, Experiencias Latinoamericanas, edit. INAP, México 1975, p. 357.

los cuales la Administración Pública propicia el robustecimiento de las funciones encomendadas a los poderes legislativo y judicial y una mayor coordinación y participación de los tres niveles de gobierno. Unidades de Informática y Estadística, Unidades o Enlaces de Evaluación, con el fin de coordinarse con las unidades de otras dependencias a través de los Comités Técnicos Consultivos.

## 2.2. ETAPAS Y OBJETIVOS.

Las etapas del Programa de Reforma Administrativa son las siguientes:

"Proceso de Reforma.

Etapas I. Programación de la Reforma.

### MOMENTOS

- A) Análisis y diagnóstico de la situación administrativa.
- B) Selección, por parte de las autoridades, de objetivos de la reforma administrativa e indicación de prioridades a alcanzar, en el marco de la situación.
- C) Determinación de los medios (instrumentos normativos y organismos responsables de orientar, coordinar, ejecutar y evaluar las reformas) y medidas (políticas y proyectos para alcanzar los objetivos fijados).

ETAPA II. Instrumentación de la infraestructura de mecanismos para la Reforma.

MOMENTOS

- A) Implantación de los mecanismos legales y administrativos para la reforma administrativa.
- B) Integración de las nuevas entidades que se encargarán de promover, estudiar y proponer -en cada institución, sistema o sector- los programas y proyectos de reforma, así como sus normas de evaluación y control.
- C) Funcionamiento efectivo de esos mecanismos e instrucciones; lo cual lleva finalmente a la

ETAPA III. Ejecución de Reformas Concretas.

Toma de decisiones sobre las propuestas de reforma. Esto es lo que para algunos constituye el momento fundamental de las reformas, ya que aun habiéndose cubierto todas las etapas anteriores, la falta de esta decisión hace que la realidad siga igual y no se puedan realizar las innovaciones.

ETAPA IV Control.

MOMENTOS

- A) Medición de los resultados obtenidos.
- B) Evaluación de los resultados obtenidos, comparándolos con las metas programadas con el fin de determinar si hay o no desviaciones, circunstancias o nueva posibilidades, así como sus posibles causas.
- C) Sugerencias de medidas correctivas a los órganos decisorios que puedan modificar las decisiones iniciales y redefinir los objetivos propuestos, así como registrar o indicar su reformulación a la administración"<sup>14</sup>

14. Carrillo, Castro Alejandro. "La Reforma Administrativa en México. Base Metodológica, antecedentes o Institucionalización del proceso (1921-1971)", Tomo 1. Edit. Porrúa, México 1980. pp. 73-74.

## OBJETIVOS GLOBALES.

1. Organizar al Gobierno para organizar al país.
2. Adoptar la programación como instrumento fundamental de Gobierno.
3. Establecer un sistema de administración y desarrollo del personal público federal.
4. Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México.
5. Mejorar la administración de justicia"<sup>15</sup>.

Estos objetivos a su vez, han traído como consecuencia la existencia de normas jurídicas que garanticen la legitimidad y seguridad del Estado, como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal ya mencionada, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, el Decreto en el que se adicionan diversos artículos de la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda y la Ley de Inspección de Adquisiciones.

La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público será aplicada a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Se da una definición de gasto público federal así como de las erogaciones en general que realizan los Poderes Legislativo, Judicial y las entidades de la administración pública tanto centralizada como paraestatal.

Se dice también que los gastos serán planeados con base en los estudios que se realicen con anterioridad y esto será vigilado, controlado y evaluado por la .S.P.P.. Con respecto a los sectores, lo llevará a cabo la coordinadora o cabeza de

---

15. -Ibidem. p. 135.

sector.

La Ley de la Contaduría Mayor de Hacienda, tiene gran similitud con la anterior, en cuanto a la facultad de hacer auditorías, supervisar y vigilar. Su principal función es revisar la Cuenta Pública del Gobierno Federal, bajo el control de la Comisión de Vigilancia que es nombrada por la Cámara de Diputados.

La Contaduría Mayor de Hacienda tiene que guardar estrecha relación con la Secretaría de Programación y Presupuesto para que las normas, procedimientos, métodos y sistemas de contabilidad y las normas de auditoría gubernamentales, tengan uniformidad.

Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.

Para lograr este objetivo se definieron y precisaron objetivos institucionales y sectoriales, también se fusionaron en una sola dependencia los sistemas globales de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control, evaluación, contabilidad, informática, estadística y recursos materiales. Además se dispuso que cada entidad contaría con una unidad encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público y con base en esto, establecer sistemas y procedimientos administrativos que faciliten la instrumentación de la programación del gasto público basándose en las directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social (control, evaluación, contabilidad, informática, estadística).

Establecer un sistema de administración y desarrollo de personal público federal.

Se constituyó, el Comité Técnico Consultivo de Unidades

Centrales de Capacitación , integrado por los responsables de la capacitación interna de las mismas dependencias. Estuvo copresidido por la Coordinación General de Estudios Administrativos y por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE).

Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México.

Se reorganizaron los Comités Promotores de Desarrollo Económico (COPRODE) existentes en todos los estados de la República, así como los Convenios Unicos de Coordinación (CUC), para que el gobierno federal coordinara sus acciones con los gobiernos de los estados, intentando desaparecer las desigualdades tan marcadas entre las instancias federal, estatal y municipal.

Mejorar la Administración de Justicia.

Se establecieron medidas de colaboración entre autoridades y particulares, creándose la Dirección General de Participación Ciudadana.

### 2.3 LOGROS Y LIMITACIONES.

En 1971 se elaboran las Bases para el Programa de Reforma Administrativa, en donde se establecen los Comités Técnicos Consultivos, se instituyen las Comisiones Internas de Administración (CIDA), las Unidades de Organización y Métodos (UOM) y las Unidades de Programación.(UP).

En algunas dependencias y organismos de la administración pública se da comienzo al Programa I, y se organizan diversos cursos para el personal de organización y



métodos.

Uno de los logros mas importantes es la Creación de los Convenios Unicos de Coordinación (CUC), con el objetivo de descentralizar las funciones que realiza el Gobierno Federal es decir, se pretende que éstas sean llevadas a cabo por los propios gobiernos estatales, aprovechando de esta forma, los recursos y la capacidad de las personas de la entidad.

Los Comités Promotores de Desarrollo Socioeconómico (COPRODE), para asesorar y coadyuvar al entendimiento de los problemas que intervienen en el desarrollo de la entidad.

Así también, se crean las Unidades de Orientación , Información y Quejas y las Unidades de Presupuesto, implantándose en las dependencias de la administración publica el presupuesto por programas.

#### LIMITACIONES.

Al iniciarse el Programa de Reforma Administrativa, se han encontrado varios obstáculos; los de carácter estructural, pues al no existir un programa de desarrollo para darle seguimiento a las acciones de Reforma Administrativa, éstas se tergiversan y ocasionan mayor dificultad para llevar a cabo el programa dentro de cada dependencia, provocando un debilitamiento de las estructuras y limitándolas en sus intentos de reforma.

Resistencias debidas a actitudes y/o aptitudes humanas inadecuadas, como la falta de información, es decir, que se ignoran los objetivos de la reforma administrativa por parte del personal que integra las dependencias, lo que provoca temor de que se reduzca personal, etc.

El estilo tradicional de administración, es decir, que los jefes creen que perderán autoridad y control con respecto a sus subordinados .

El excesivo congestionamiento de los altos niveles, originando que las personas que ocupan éstos, tengan que tomar decisiones improvisadas .

Las actitudes no participativas por la existencia de expectativas negativas tradicionales con lo que se ocasionan rumores y desconfianza .

Existencia de intereses creados, negación rotunda al cambio por temor a que se vean afectados los intereses personales.

## 2.4 RESUMEN

Se comienza a hablar de Reforma Administrativa desde 1821. Sin embargo es esos momentos los intentos de cambio administrativo obedecían a situaciones específicas por las que atravesaba el país, por lo que los cambios serían adecuados sólo en determinadas circunstancias.

A partir de 1917 se inicia la creación de organismos, como el Departamento de Contraloría, para realizar estudios tendientes al mejoramiento de la Administración Pública, es decir, el Estado va recurriendo a diferentes formas de acción para poder cumplir con los objetivos que tiene fijados, como son: los organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos.

Posteriormente, en 1943, se crea la Comisión Intersecretarial para formular y realizar un plan coordinado, con miras al mejoramiento de la administración pública, eliminando duplicidades de puestos y proponiendo técnicas presupuestales eficientes.

En 1947 se crea la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa y la Secretaría de Recursos Hidráulicos y se establece la primera Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Entre 1950 y 1954, se crean las primeras Unidades de Organización y Métodos, con la intención de realizar reformas en algunas Secretarías.

En 1958, entra en vigor una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, creando la Secretaría de la Presidencia y el

Departamento de Turismo. Esta Ley faculta a la Secretaría de la Presidencia para la vigilancia de la inversión pública y la de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, así como la planeación de las mismas. Expone la necesidad de estudiar las reformas administrativas que requería el sector público en su conjunto, por lo que es el primer antecedente del Programa de Reforma Administrativa.

Se otorgan las funciones de programación, presupuesto y control de las actividades de la Administración Pública, a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Presidencia y Patrimonio Nacional, a lo que se le llamó el Triángulo de la Eficiencia.

En 1965, se establece en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública (CAP), con el objetivo de vincular la reforma con la programación económica y social, concibiendo a la reforma administrativa como un capítulo del programa de acción del sector público para el periodo 1966-1970.

En 1968 se establece un Secretariado Técnico para que profundizara en los análisis realizados y promoviera los trabajos de reforma a nivel operativo.

Se establecieron las Unidades de Organización y Métodos (UOM) y las Unidades de Programación (UP), que constituyen uno de los antecedentes de reforma administrativa. Se instalaron los Comités Promotores de Desarrollo (COPRODE) y los Convenios Únicos de Coordinación (CUC).

Se establecen las Comisiones Internas de Administración (CIDA) de 1970 a 1975, y se fijan las bases para el programa de reforma administrativa del Ejecutivo Federal.

La Comisión de Administración Pública es sustituida por la Dirección General de Estudios Administrativos que sería la encargada de la coordinación global de los trabajos de reforma administrativa.

Se inicia la institucionalización de la reforma administrativa en todas las Secretarías y Departamentos de la Administración Pública Centralizada y en los Organismos Paraestatales más importantes dentro del Sector Público.

Se contaba con 15 Secretarías de Estado y tres Departamentos Administrativos, clasificados por ramos de actividad.

En la administración de López Portillo se adoptan medidas encaminadas a reorganizar los desequilibrios del aparato productivo; entre otras la reforma política, la reforma administrativa y el plan global de desarrollo 1980-1982.

Asimismo, se constituye la base jurídico-administrativa que forma el marco global de las medidas de reforma administrativa 1970-1982 al elaborarse y/o modificarse las Leyes de la Administración Pública Federal, Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y Ley General de Deuda Pública.

La Administración Pública Federal queda clasificada en :  
Centralizada: Presidencia de la República, Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Procuraduría General de la República.

Paraestatal: Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Instituciones

## Nacionales de Seguros y Fianzas y Fideicomisos.

Se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto, se fusionan la de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización se convierte en la Secretaría de la Reforma Agraria; El Departamento de Turismo se convierte en Secretaría y se crea el Departamento de Pesca.

Se estatiza la Banca Privada Nacional a fines de 1982.

Se fundamenta la Ley de Planeación, se crea la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) que sustituye a la de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN), asimismo se crea la de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) sustituyendo a la de Comercio y la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP) se convierte en la de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE); y surge la de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF)

**CAPITULO III. COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL  
TECNICA (CONALEP)**

## CAPITULO III. COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA (CONALEP).

### 3.1. CREACION.

De las atribuciones que le han sido conferidas a la Secretaría de Educación Pública destacan las siguientes: organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas la enseñanza técnica industrial, comercial y de artes y oficios incluida la educación para adultos; crear escuelas oficiales; vigilar y observar el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal; promover la creación de institutos de investigación científica y técnica que requiera el desarrollo de la educación; orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas, el desarrollo de la investigación científica y tecnológica; revalidar estudios y títulos y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acredite.

En 1978 esta Secretaría, a través de la Dirección General de Planeación, realizó investigaciones tendientes a determinar las características que debería asumir un subsistema capaz de atender las necesidades de profesionales técnicos a nivel medio y a establecer las causas por las que no se hubieran generado los mencionados recursos con las características y en las cantidades requeridas por el país.

La insuficiente y en ocasiones inexistente vinculación del sistema educativo con el aparato productivo nacional, origina que los egresados de las escuelas se enfrenten a



dificultades muy serias para incorporarse al mercado de trabajo en el area en que se prepararon, desarrollando en muchas ocasiones actividades ajenas para las que fueron preparados ante la urgencia de obtener una remuneración.

La preocupación del Estado de proporcionar educación a la población, la exigencia en la formación y aprovechamiento del potencial humano como fundamento del desarrollo que armonice con los avances científicos y tecnológicos, la manifiesta necesidad de instituciones que preparen y vinculen los recursos humanos técnicamente profesionales con todos los sectores productivos y de servicios, y la urgente necesidad de reorientar y revalorar las profesiones técnicas, son algunas de las consideraciones generales que dan lugar al decreto que crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica el 29 de Diciembre de 1978. En éste, el CONALEP es definido como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que busca dar respuesta a la necesidad de preparar personal técnico que fortalezca el desarrollo del país.

El Conalep se ubica dentro del Sistema de Educación Tecnológica en el nivel medio superior postsecundaria y constituye una alternativa y la innovación más importante dentro del sistema educativo nacional por su carácter exclusivamente terminal, ya que propicia la incorporación de sus egresados a las actividades productivas.

Las actividades académicas del CONALEP se inician en 1979 en los siguientes centros: Ciudad Azteca; Ticomán, Iztapalapa I; Aragón, Indios Verdes, Gustavo Baz, Lic. Jesús Martínez Ross, El Oro y Cancun. Estos centros cuentan con las especialidades de: Metalmeccánica, Química Industrial, Electricidad Industrial, Enfermería General, Procesos de Producción Industrial, Salud Comunitaria, Asistente

Ejecutivo, Contable Administrativo, Hotelería y Gastronomía. Actualmente Conalep ofrece 108 carreras o especialidades que se agrupan en cinco grandes áreas: Industrial, Administrativa, Agropecuaria, Salud y Pesca.

Las carreras que se ofrecen así como los planteles en que se imparten, se determinan de acuerdo a las características propias de las regiones del país y sus correspondientes actividades económicas; esto permite al egresado incorporarse al aparato productivo casi de manera inmediata, con lo que se fortalece la infraestructura de bienes y servicios a lo largo del territorio nacional.

### 3.2 Marco Jurídico.

En virtud de su carácter de organismo descentralizado el Conalep está sujeto a las siguientes disposiciones jurídicas:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Arts. 27, 28, 29, 90, 91, 92, 93, 108 y 110.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Arts. 1, 3, 38, 45, 50, 51, 54, 55 y 56.
- Decreto Presidencial que crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica del 29 de Diciembre de 1978.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley de Obras Públicas.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de Bienes Muebles.
- Ley Orgánica Federal de la Educación Pública.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales Arts. del 14

al 27.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Condiciones Generales de Trabajo del Conalep.

### 3.3 Estructura y Organización del Conalep.

El Conalep es una institución de carácter educativo del Gobierno Federal que responde ante la Secretaría de Educación Pública en su carácter de coordinadora de sector.

Para el logro eficiente de sus objetivos el Conalep asume la siguiente estructura orgánica:

#### A) Oficinas Nacionales

##### 1. Organos de Gobierno

1.1 Junta Directiva. Es el órgano superior del Colegio y la integran siete miembros designados por el Secretario de Educación Pública.

CIDAP. Comisión Interna de Administración y Programación. En esta participan todas las Direcciones y se revisan y aprueban los programas de acción y de reforma del Colegio.

CIDETAL. Comité para la Integración y Desarrollo de Talleres y Laboratorios.

1.2 Director General. Es el responsable técnico y administrativo del Colegio y es designado por el Presidente de la República.

1.3 Directores de Plantel. Son la máxima autoridad en los planteles y son nombrados por la Junta Directiva a propuesta del Director General.

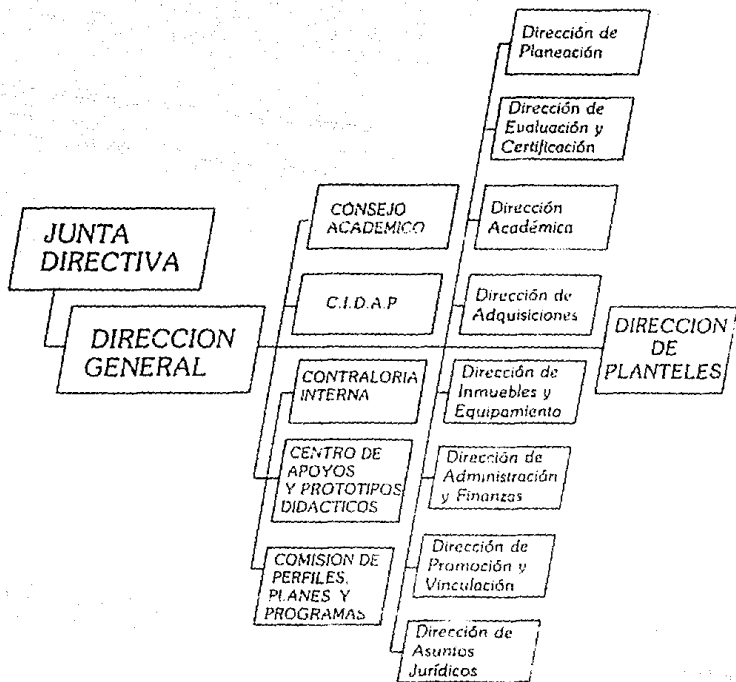
##### 2. Unidades Administrativas.

2.1 Contraloría Interna. Es un órgano staff que se encarga de vigilar tanto el sistema central como en los planteles, el adecuado cumplimiento

- de las políticas, normas y sistemas financieros, presupuestales y administrativos.
- 2.2 Secretaría Técnica de la Comisión de Planes, Perfiles y Programas. Elabora programas de todas las asignaturas en los diferentes planteles del Colegio, basándose en el perfil del profesional.
  - 2.3 Centro de Apoyos y Prototipos Didácticos. Produce materiales encaminados a establecer paquetes didácticos con base en las necesidades académicas de apoyo a la enseñanza.
  - 2.4 Dirección de Adquisiciones. Provee de los recursos materiales necesarios a las Direcciones Corporativas y Planteles para su buen funcionamiento.
  - 2.5 Dirección de Promoción y Vinculación. Promueve las actividades y acciones del Colegio en el ámbito social, productivo y educativo vía los diferentes medios de comunicación; organiza y dirige el establecimiento de una comunicación y relación directa con los sectores productivos y de servicios en el país a través de grupos académicos, cámaras industriales y demás organizaciones afines.
  - 2.6 Dirección de Evaluación y Certificación. Supervisa la aplicación de los exámenes de admisión de los aspirantes a ingresar al Colegio; registra los planes y programas de estudio ante la Dirección General de Profesiones y evalúa los aspectos académicos de la Institución, así como también expide los certificados, constancias y títulos.
  - 2.7 Dirección Académica. Atiende el buen funcionamiento de los planteles mediante la supervisión y control de programas y establece

las normas para la selección y capacitación del personal docente.

- 2.8 Dirección de Asuntos Jurídicos. Realiza las gestiones conducentes ante las autoridades competentes y asesora al Colegio en aspectos legales.
- 2.9 Dirección de Inmuebles y Equipamiento. Diseña arquitectónicamente los planteles según sus necesidades, determina su construcción y establece las guías de equipamiento de maquinaria, talleres y laboratorios adecuados a las especialidades que se imparten.
- 2.10 Dirección de Planeación. Realiza estudios a nivel estatal, regional y sectorial con el fin de determinar la demanda de profesionales técnicos en las especialidades más solicitadas así como la localización de los planteles.
- 2.11 Dirección de Administración y Finanzas. Controla los ingresos que por distintos conceptos obtiene el Colegio y suministra a los planteles y áreas corporativas, los recursos financieros, materiales y humanos para funcionar adecuadamente. También organiza y dirige las actividades relacionadas con la administración de personal.



FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE OFICINAS NACIONALES CONALEP  
1986.

## BD PLANTELES

### 1. Organismo de Gobierno.

Consejo Consultivo. Funciona como mecanismo mixto que permite la participación de la comunidad y de los sectores productivos. Es un órgano de apoyo, asesoría y consulta de los Directores de los Planteles.

Comité de Vinculación. Es el órgano colegiado que asesora al Director del Plantel en materia promocional. Busca impulsar la educación profesional técnica y vincular de manera más estrecha al educando con los sectores productivos del país a través de los planteles.

- 1.1 Director de Plantel. Dirige técnica y administrativamente las tareas del plantel cumpliendo, en el ámbito de su competencia, las directrices, acuerdos, resoluciones y disposiciones que emanan de la Dirección General y de las Unidades Administrativas del Colegio.

### 2. Unidades Administrativas.

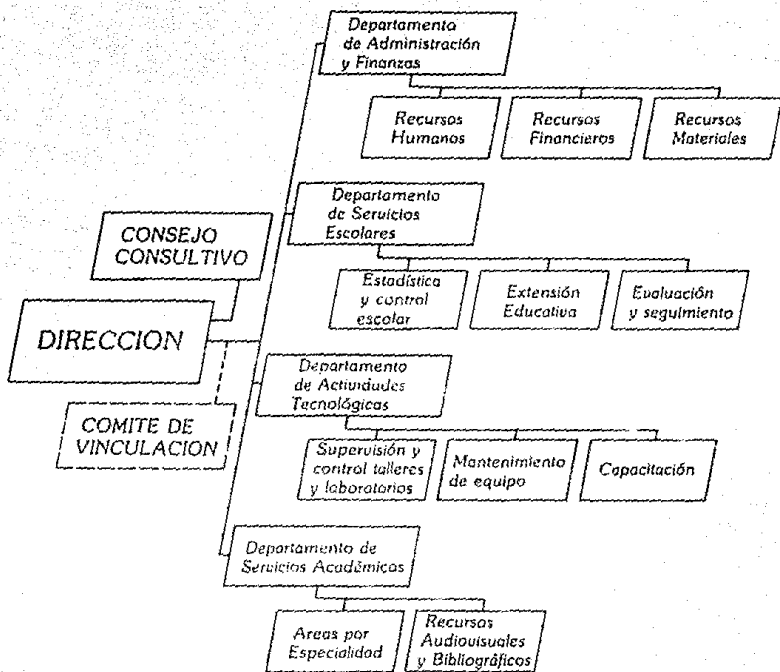
- 2.1 Departamento de Administración y Finanzas. Controla los ingresos y egresos patrimonio del plantel y coordina la formulación del presupuesto semestral y anual con base en los programas establecidos cuidando su correcta aplicación y ejercicio; realiza el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y administración de personal, y supervisa los servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia y cafetería del plantel.
- 2.2 Departamento de Servicios Escolares. Controla y supervisa el proceso de selección, admisión e inscripción de alumnos; elabora y entrega a los mismos la documentación que corresponde; organiza, coordina y supervisa eventos culturales y

deportivos dentro y fuera del plantel; y elabora las estadísticas de evaluación y seguimiento de alumnos y egresados.

- 2.3 Departamento de Servicios Académicos. Promueve y dirige con el personal docente, el diseño, elaboración y utilización de apoyos didácticos; verifica la eficiencia y grado de avance de los programas de estudio vigentes; programa el uso adecuado de las instalaciones, recursos audiovisuales y bibliográficos; programa e imparte el curso introductorio de formación docente.
- 2.4 Departamento de Actividades Tecnológicas. Cooperación en la elaboración de programas de estudio correspondientes al área tecnológica; supervisa el cumplimiento de los mismos y evalúa los avances programáticos; promueve la sistematización de las prácticas profesionales; verifica las existencias de materiales en talleres y laboratorios, proporcionando el mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria, herramientas y otros equipos e instalaciones del plantel.



# PLANTELES CONALEP



FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE PLANTELES CONALEP, 1986

### 3.4 RESUMEN

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), es un organismo descentralizado del gobierno federal creado por decreto presidencial del 27 de diciembre de 1978.

Se ubica en el marco del Sistema de Educación Tecnológica en el nivel medio superior postsecundaria, con carácter terminal, por lo que su coordinadora de sector es la Secretaría de Educación Pública.

La creación del CONALEP, responde a los siguientes objetivos: contribuir al desarrollo nacional mediante la formación de profesionales técnicos altamente calificados a nivel postsecundaria, propiciando su inmediata incorporación a las actividades productivas; operar en el ámbito nacional a través del establecimiento de centros educativos en los que se atiendan los requerimientos de las diversas zonas en función de sus características socioeconómicas y problemática regional; vincular el sistema de enseñanza con la estructura de bienes y servicios; proporcionar conjuntamente con la formación técnica especializada, una preparación humanística que propicie el desarrollo social de los egresados; revalorizar las profesiones y profesionales técnicos medios en la estructura social y productiva; orientar la demanda educativa a nivel postsecundaria hacia carreras profesionales técnicas que permitan incorporar al proceso productivo a los egresados y corregir el desequilibrio ocasionado por la excesiva demanda de educación superior; contribuir al logro de los objetivos nacionales en materia de producción y empleo y reafirmar los contenidos sociales, humanísticos y económicos del estudiante, para defender nuestros valores fundamentales como Nación.

Para llevar a cabo sus funciones, el CONALEP está organizado a dos niveles: Oficinas Nacionales y Planteles. Esto le permite a la vez que controlar la canalización de recursos, atender las necesidades específicas de cada región del país; ofrece 108 carreras agrupadas en 5 Áreas que son: industrial, administrativa, agropecuaria, salud y pesca, mismas que obedecen a las necesidades detectadas en las zonas en las que se establecen los planteles.

Los recursos que maneja CONALEP provienen del presupuesto asignado a la Secretaría de Educación Pública en el respectivo presupuesto de egresos de la federación. El presupuesto se ejerce atendiendo a los siguientes capítulos: 1000 servicios personales; 2000 materiales y suministros; 3000 servicios generales; y 5000 inversiones.

Cabe señalar que el Colegio también cuenta con préstamos otorgados directamente por el Banco Mundial para la adquisición de maquinaria y equipo.

El incremento en la demanda de opciones técnicas terminales a nivel postsecundaria, hace prever la necesidad de que el Colegio amplíe su cobertura a la vez de hacer más eficiente su organización y funciones.

Ello se enmarca en los objetivos contenidos en el Programa Nacional de Modernización Educativa que implica el concepto de educación integral con base en la vinculación educación-planta productiva.

#### **CAPITULO IV. REFORMA ADMINISTRATIVA EN PLANTELES CONALEP**

## CAPITULO IV. REFORMA ADMINISTRATIVA EN PLANTELES CONALEP.

### 4.1 ANTECEDENTES.

En la Administración Pública Mexicana, las reformas administrativas han tratado de subsanar las deficiencias o carencias que limitan la adecuada realización de las tareas del sector público; entre sus principales objetivos, está el mejoramiento de los procedimientos de administración de personal público, pues los cambios estructurales de organización y funcionamiento del Gobierno Federal, no podrán rendir frutos, si se les considera como fenómenos aislados de los hombres bajo cuya responsabilidad está el desempeño de las funciones públicas.

Así pues, la Reforma Administrativa no se produce de manera aislada, sino que forma parte del proceso global de cambio social, en cuya promoción, coordinación y orientación, participa en forma destacada el Estado y por consiguiente el personal a su servicio. Por lo tanto, los Recursos Humanos vienen a ser el elemento primordial e insustituible dentro de toda organización; ya que sin ellos, sin su adecuada planeación cuantitativa y cualitativa correspondiente a necesidades específicas, no es posible el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos sociales que son el origen mismo de la organización y con ella, de su constante evolución.

La buena o mala administración de los recursos humanos, se convierte en uno de los medios o de los obstáculos fundamentales para la eficaz marcha de la Administración Pública, la que a su vez, constituye el instrumento más importante con que cuentan las autoridades gubernamentales para el cumplimiento de sus objetivos.

A esto se debe que se haya realizado la investigación en el CONALEP, específicamente en los Planteles. Primeramente para analizar su organización y detectar sus principales problemas, proporcionando algunas sugerencias que contribuyan al mejoramiento de los recursos humanos y a una mayor productividad en su trabajo.

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, se creó como una institución educativa capaz de formar a los profesionales técnicos que requiere el país para su desarrollo económico y social. En sus años de existencia, ha logrado incrementar vigorosamente su matrícula escolar, planteles y carreras, y no obstante su juventud, paulatinamente ha ido madurando sus planteamientos educativos.

Actualmente, CONALEP cuenta aproximadamente con 140 mil estudiantes en todo el país, distribuidos en más de 240 planteles, ofreciendo 108 carreras o especialidades agrupadas en 5 áreas:

AREAS	ESPECIALIDADES
INDUSTRIAL	63
ADMINISTRATIVA	23
AGROPECUARIA	10
SALUD	6
PESCA	6

#### MODULOS.

Con respecto a la capacidad de servicio (número de alumnos atendidos), el Colegio contempla 4 diferentes estructuras o módulos : 400, 800, 1200 y 2000. Este aspecto es importante porque la distribución de planteles por módulo

es mayor para los más pequeños.

#### NUMERO DE CARRERAS POR PLANTEL.

El número de especialidades que ofrece cada plantel, varía de acuerdo a los requerimientos de cada zona económica y demanda del Sector Productivo y/o de Servicios. En promedio existen entre 3 y 6 especialidades.

#### UBICACION GEOGRAFICA.

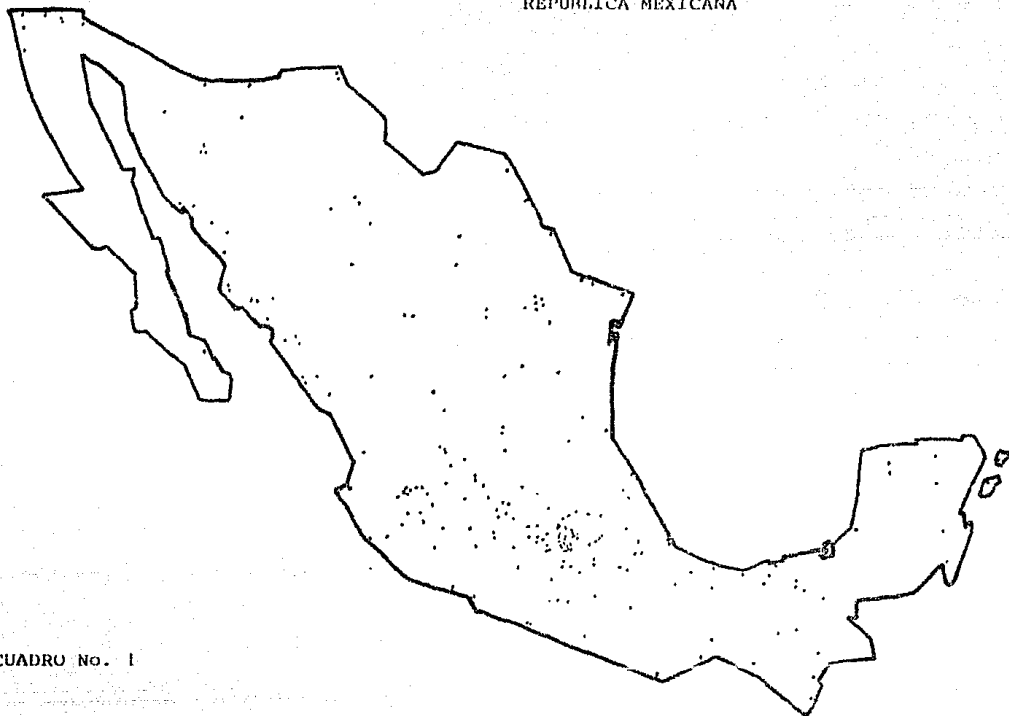
La localización geográfica de los Planteles, implica todas las zonas socioeconómicas del país; aunque la concentración en la zona metropolitana es mayor que en el resto de la República. En términos generales, la distribución geográfica puede considerarse normalmente distribuida. (Ver Cuadro No. 1 Mapa de Ubicación de los Planteles CONALEP en la República Mexicana)

Por lo anterior podemos darnos cuenta de la relevancia y compromiso que el CONALEP tiene, de preparar adecuadamente a los estudiantes que acuden a sus Planteles y por consecuencia de optimizar sus recursos humanos principalmente.

Considerando que el objetivo de una Reforma Administrativa es el de implantar y desarrollar esquemas conceptuales e instrumentos capaces de producir cambios sistemáticos, de acuerdo a las características y condiciones cambiantes de cualquier institución de la Administración Pública, surge la inquietud de conocer y determinar el tipo de puestos y el número de plazas mínimos necesarios para que el funcionamiento de los planteles sea eficaz.

Dada la existencia de tantos Planteles y la escasez de recursos económicos y humanos para realizar una investigación en cada uno de ellos, se recurrió a una de las técnicas del

UBICACION DE LOS PLANTELES CONALEP EN LA  
REPUBLICA MEXICANA



CUADRO No. 1



muestreo, para obtener información de las características y particularidades del Sistema Conalep.

Se definió el tamaño de la muestra quedando determinada en 21 Planteles, analizándose las siguientes variables: áreas de estudio, módulos, número de carreras por plantel, ubicación geográfica, etc.

La muestra fue seleccionada a través de los criterios: módulos, áreas y número de carreras, asimismo se analizaron todos aquellos factores y variables que intervienen en mayor o menor grado en lo relacionado con las cargas de trabajo y su organización; logrando identificar y aislar únicamente los que son básicos e independientes y que de alguna manera podrían proporcionar más información mediante la deducción o un segundo proceso.

Los datos más importantes e imprescindibles, una vez analizados y seleccionados son :

- Datos específicos del Plantel: M<sup>2</sup> de construcción, número de alumnos, áreas verdes, equipamiento, etc.
- Cantidad de personal administrativo asignado al Plantel, horarios de cada puesto tipo.
- Descripción y número de puestos tipo con que cuenta el Plantel.
- Número de plazas autorizadas para cada puesto tipo.
- Funciones que realiza el trabajador estén o no especificadas en el Manual de Funciones correspondiente.
- Forma en que los trabajadores emplean la jornada de trabajo.
- Conocimiento que el trabajador tiene sobre el número y tipo de funciones de su puesto de trabajo.

Para recabar la información, se recurrió al

procedimiento de entrevistas y preguntas y respuestas dirigidas, tanto al trabajador como a su jefe inmediato.

Se investigaron los 42 puestos tipo existentes en cada Plantel, elaborando un resumen por cada trabajador de cada Plantel, y se concentraron en una hoja de registro promedio, con base en esta, se elaboró el Registro Promedio General, que presenta todos los datos de los 21 Planteles promediados.

Los datos de las hojas de registro se conjuntaron de la siguiente manera:

- Cada puesto tipo se trató por separado.
- Solo se computaron las actividades representativas, es decir, se ignoraron aquellas que únicamente las efectuaban pocos trabajadores y que su analisis indicaba que no eran adecuadas.
- Se elaboró un listado general por puesto (enriqueciéndolo con la aportación de los trabajadores muestreados), con las funciones representativas que el trabajador efectúa, ya sea que estén indicadas o no en el Manual de Funciones. (Ver cuadro No. 2 Uso del Tiempo por Puesto de Trabajo Tipo)

Este indica el uso que hacen los trabajadores de su tiempo, más no qué tipo de funciones realizan; por lo tanto, se elaboró, con base en las entrevistas, un listado de funciones por trabajador y de éste, uno solo para cada puesto en el que se anotaron todas las funciones distintas mencionadas y que realizan según se constata.

Posteriormente se conjuntaron todos los listados de los 21 Planteles y de ellos se logró obtener un listado unico de funciones distintas por puesto de trabajo.

USO DEL TIEMPO (PROMEDIO) POR PUESTO DE TRABAJO TIPO  
( 21 PLANTELES MUESTRA DEL CONALEP )  
AGOSTO, 1986

PUESTOS DE TRABAJO	USO DEL TIEMPO			NO. DE TRAB.
	X	Y	Z	MUESTREADOS
JEFE DE DEPTO. DE ADMON. Y FINANZAS	60.6 %	10.4 %	29.0 %	14
JEFE DE DEPTO. DE SERV. ESCOLARES	70.6 %	5.2 %	24.1 %	14
JEFE DEPTO. DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS	68.8 %	7.1 %	24.0 %	12
JEFE DE DEPTO. DE SERV. ACADEMICOS	69.6 %	3.3 %	27.0 %	14
JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	66.4 %	3.3 %	30.3 %	8
JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS	62.2 %	0 %	37.7 %	7
JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES	59.1 %	15.9 %	25.0 %	10
JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y C.ESC.	72.9 %	4.8 %	22.3 %	10
JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA	50.1 %	11.2 %	26.8 %	8
JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEG.	68.0 %	15.0 %	17.0 %	4
JEFE DE OF. DE SUP. Y CONTROL TALLERES Y LABORATORIOS	51.3 %	8.0 %	13.7 %	6
JEFE DE MANT. DE EQUIPO	84.4 %	0.6 %	14.8 %	4
JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION	67.6 %	10 %	22.3 %	6
JEFE DE OFICINA DE AREA POP ESPEC.	67.9 %	8.9 %	23.0 %	11
JEFE DE OF. DE RECURSOS AUD. Y BIBLILOG.	50.0 %	15.00 %	35.00 %	10
SECRETARIA DE DIRECTOR	74.4 %	8.9 %	16.5 %	14
SECRETARIA DE DEPARTAMENTO	76.7 %	7.1 %	16.1 %	15
ARCHIVISTA	41.7 %	44.5 %	13.7 %	7
AUX. DE PERSONAL	50.8 %	46.5 %	2.6 %	4
AUX. DE CONTRALOR	92.3 %	0 %	7.7 %	2
CAJERO	83.2 %	8.6 %	8.1 %	12
VELADOR	1.7 %	94.8 %	3.4 %	9
AUXILIAR DE SERVICIOS	66.4 %	7.2 %	24.5 %	8
AUXILIAR DE INTENDENCIA	82.1 %	6.8 %	11.0 %	14
PORTERO	73.9 %	10.4 %	15.6 %	10
AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR	78.1 %	8.8 %	13.0 %	13

CLAVE: X = TIEMPO QUE UTILIZAN PARA FUNCIONES PROPIAS DEL PUESTO  
Y = TIEMPO QUE UTILIZAN PARA FUNCIONES DE OTRO PUESTO.  
Z = PERDIDA O MAL USO DEL TIEMPO.

**USO DEL TIEMPO (PROMEDIO) POR PUESTO DE TRABAJO TIPO  
( 21 PLANTELES MUESTRA DEL CONALEP )  
AGOSTO, 1986**

PUESTO DE TRABAJO	USO DEL TIEMPO			No. DE TRAB.
	X	Y	Z	MUESTREADOS
PROMOTOR DEPORTIVO	72.4 %	7.2 %	20.3 %	6
PROMOTOR CULTURAL	70.5 %	11.1 %	18.3 %	8
TRABAJADOR SOCIAL	82.4 %	4.0 %	13.5 %	3
PREFECTO	78.4 %	6.7 %	14.8 %	13
JEFE DE TALLER	80 %	5.0 %	12.6 %	3
AUX. ACT. TECNOLOGICAS	66.8 %	7.6 %	25.5 %	10
LABORATORISTA IDIOMAS	49.1 %	3.9 %	26.3 %	3
LABORATORISTA	50.1 %	0 %	33.7 %	1
AUX. DE SERV. ACADEMICOS	33.7 %	46.0 %	20.2 %	2
BIBLIOTECARIO	86.2 %	0 %	13.7 %	11
DIBUJANTE	75.1 %	5.0 %	19.9 %	8
AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS	60.2 %	1.2 %	25.4 %	4
IMPRESOR	56.1 %	27.1 %	16.6 %	4
<b>TOTAL PORCENTAJE PROMEDIO</b>	<b>65.5 %</b>	<b>12.6 %</b>	<b>19.7 %</b>	

CLAVE: X = TIEMPO QUE UTILIZAN PARA FUNCIONES PROPIAS DEL PUESTO  
 Y = TIEMPO QUE UTILIZAN PARA FUNCIONES DE OTRO PUESTO.  
 Z = PERDIDA O MAL USO DEL TIEMPO.

A partir de esta información, es posible lograr una adecuada organización del trabajo y una equitativa distribución de las funciones.

#### 4.2 ESTRUCTURA ORGANICA DE PLANTELES (ACTUAL).

Funcionalidad de la Actual Estructura.

La estructura administrativa actual, en lo que respecta a la subdivisión de actividades en 4 Departamentos, es funcional y operativa ya que -según se constató-, no existe confusión, duplicidad o entorpecimiento en las funciones de una área a la otra, y si lo existe es por causa de la Dirección y no de la estructura.

Sin embargo, en lo referente al TIPO DE PUESTOS y NUMERO DE PLAZAS, existen 4 diferentes estructuras, una por cada módulo, al parecer con la intención de asignar personal en forma proporcional según el tamaño del plantel. En este punto se localiza una deficiencia: la ausencia de criterios para definir qué puestos y número de plazas se requieren por módulo, lo que da por resultado que la asignación de personal no guarde una verdadera proporción y congruencia con el módulo de los planteles.

A manera de ejemplo se detectó que existen puestos tipo que son asignados a planteles módulo 600 y sin embargo a los mayores, 1200 y 2000 no, pero una mejor demostración se tiene al graficarse el número de plazas por módulo y departamento, donde se puede observar que la dotación de personal es desproporcionada y sin un criterio definido. (Ver cuadro No 3 Asignación de Personal por Módulo y Departamento).

La gráfica pone en evidencia otra característica negativa de la actual estructura: los Departamentos de

Servicios (Finanzas y Escolares) cuentan con mayor número de personal que las otras 2 áreas que son la parte fundamental de un plantel: Tecnológica y Académica. Esto indica la conveniente y urgente necesidad de elevar la productividad en las áreas de Servicios (lo cual es factible según lo demuestra el cuadro de Uso del Tiempo) y reducir personal para reasignarlo a las áreas Tecnológica y Académica. Otro aspecto negativo, que no podía ser previsto durante su diseño, y que la realidad operativa de los planteles ha demostrado, es su RIGIDEZ, que finalmente ha resultado más costoso que los problemas ya mencionados, puesto que no tiene contemplados criterios y procedimientos para asignar en forma dosificada al personal conforme a los requerimientos del plantel; únicamente especifica que puestos y cuantas plazas están autorizadas por módulo. Pero en realidad se tiene que un plantel se crea con determinado módulo y su población estudiantil es menor (en algunos casos menos del 50%), sin embargo la estructura le proporciona, al menos teóricamente, la plantilla completa, ocasionando no solo mayores gastos sino también serios problemas de funcionamiento.

#### Análisis de los Puestos de Trabajo Tipo.

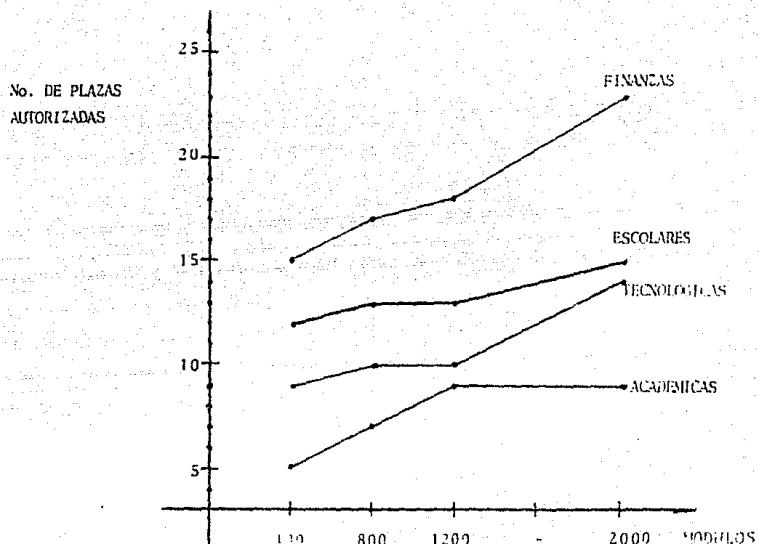
De los 42 puestos tipo autorizados para planteles, la investigación indica que no todos justifican su existencia, ya sea por la cantidad o bien, por el propósito de sus funciones. Esta problemática representa una oportunidad para simplificar y normalizar los puestos tipo y así contar con una organización más sencilla y funcional. Se detectaron aquellos puestos que pueden ser suprimidos, los que sería conveniente fusionar o crear, y aquellos cuya definición o nombre no va de acuerdo con sus funciones, ocasionando confusión.

Los puestos que requieren de alguna modificación son los

ASIGNACION DE PERSONAL POR MODULO Y DEPARTAMENTO

EN PLANTELES CONALEP

JUNIO, 1986



CUADRO No. 3

siguientes:

**ARCHIVISTA:** Las funciones que realiza no corresponden a esta denominación, son propias de un AUXILIAR DE PERSONAL.

**CAJERO:** La cantidad de trabajo no se justifica su existencia y las labores "extras" en las que generalmente auxilia son propias de un AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA.** Este puesto puede ser suprimido porque la cantidad de funciones no lo justifica y su propósito, lo mismo que el personal subordinado, pueden ser incorporados a la OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

**PROMOTOR CULTURAL Y PROMOTOR DEPORTIVO.** En algunos módulos no se justifica su existencia individual por lo que se recomienda su fusión, quedando el puesto de PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO.

**TRABAJADOR SOCIAL.** Solo cambiaría su ubicación, pasaría a la OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

**PREFECTO:** Es indispensable cambiarlo de ubicación, la actual no es la adecuada, debería estar en el DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS.

**OFICINA DE SUPERVISION Y CONTROL DE TALLERES Y LABORATORIOS** La cantidad de funciones que realmente efectúa no justifica su existencia y, el hecho de que la organización de talleres no es la adecuada indican suprimir este puesto.



LABORATORISTA Las funciones no son acordes a su puesto,  
LAB. IDIOMAS requiere de cambio de nombre, con lo que se  
AUX ELECTRONICA normaliza y simplifica la estructura: OPERADOR  
JEFF DE TALLER DE TALLERES Y LABORATORIOS.

OFICINA DE Puede ser suprimida, pues la cantidad de  
RECURSOS AU- funciones (teórica y real) no lo justifica.  
DIOVISUALES Las funciones indispensables pueden ser  
Y BIBLIOGRA- asignadas al Jefe de Departamento, Dibujante y  
FICOS. Auxiliar de Servicios Académicos.

AUXILIAR DE Se deben fusionar por similitud de funciones,  
APOYOS DIDAC- normalización y sencillez, con el puesto de  
TICOS E IMPRE- AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS.  
SOR.

#### Análisis de la productividad de los trabajadores.

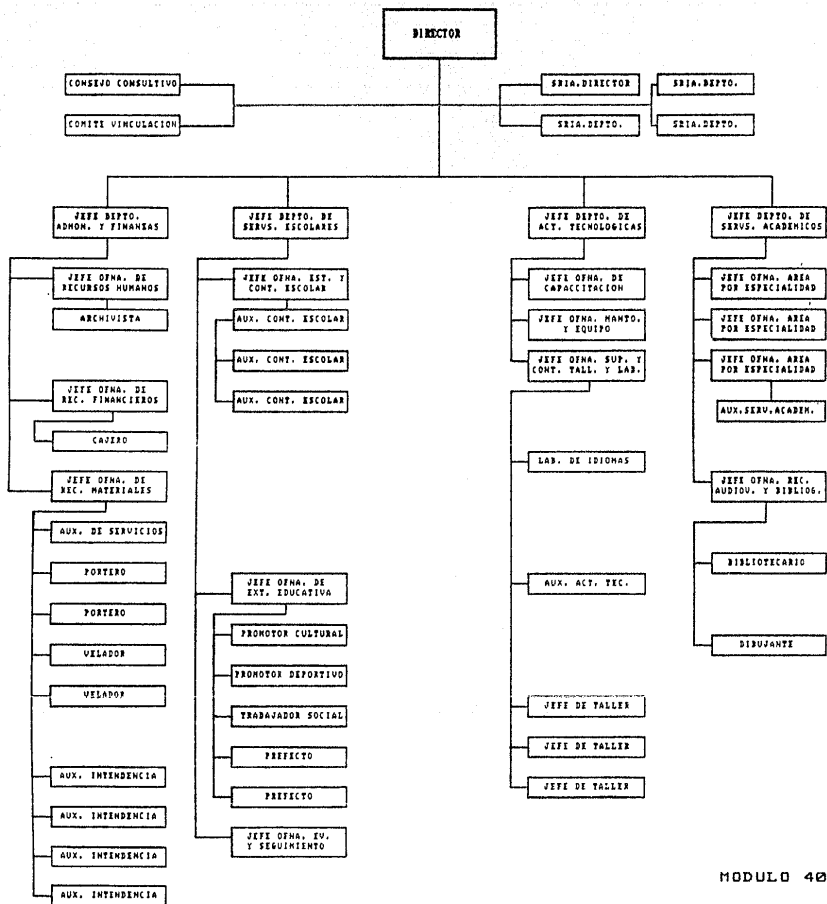
En este aspecto, el cuadro de Uso del Tiempo, habla por sí solo, pues en promedio general, la productividad puede elevarse hasta un 20 o 30 %. Este dato es importante para efectos de redistribución del trabajo ya que el tiempo "muerto" o mal empleado, no es el mismo en todos los trabajadores; son los de mando, Jefes de Departamento y de Oficina, los que presentan el mayor índice, lo que quiere decir que hay tiempo disponible para asumir algunas funciones de los puestos que sean suprimidos, fusionados o reubicados, logrando una mejor distribución de las cargas de trabajo y previniendo conflictos de tipo administrativo y laboral.

#### Actualización Tecnológica del Sistema.

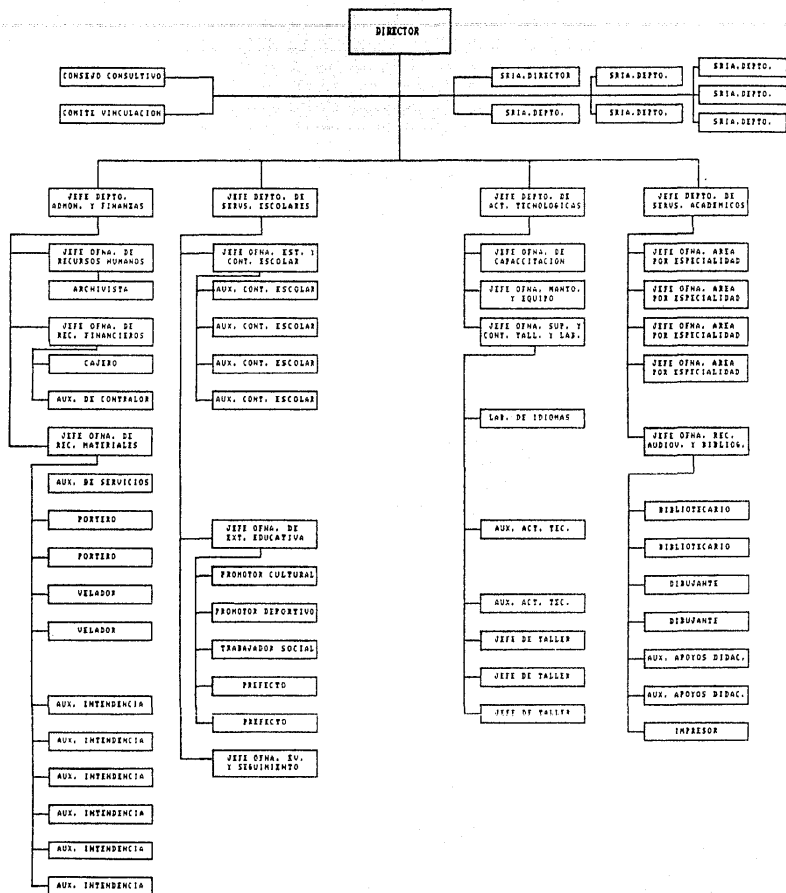
El sistema actual fue útil en su momento, pero la

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

aparición de nuevas características del CONALEP, evidencian su obsolescencia y la necesidad de cambios, ajustes y adecuaciones que le permitan optimizar sus recursos humanos.



FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE PLANTELES CONALEP, 1986.





#### 4.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE PLANTELES (PROPUESTA)

Se propone una estructura nueva con un sistema tecnológico actual de operación y administración, cuyo objetivo es eliminar las deficiencias detectadas, abarcando en forma conjunta todas las alternativas de solución para cada problema.

##### Descripción y Principales Características.

La nueva estructura conserva la subdivisión por áreas funcionales o departamentos, como en la estructura actual, ya que todo indica que es la más operativa.

1. Departamento de Administración y Finanzas.
2. Departamento de Servicios Escolares
3. Departamento de Servicios Académicos
4. Departamento de Actividades Tecnológicas

Sin embargo, en cada uno de estos 4 Departamentos se han efectuado cambios o adecuaciones en su organización, de tal manera que esto les permita operar con mayor eficacia-tomando en cuenta los siguientes criterios.

Economía. Los puestos de trabajo tipo que no justifican una cantidad de funciones y actividades suficiente para una jornada de trabajo, fueron suprimidas, ya que representan un costo injustificable y son motivo de serios problemas de tipo laboral.

Objetivo Básico. Siendo congruentes con la finalidad del sistema CONALEP que es la Enseñanza Técnica, el mayor número de recursos humanos debe ser asignado en forma prioritaria a las áreas Tecnológica y Académica para apoyar más

efectivamente el logro del objetivo básico del Colegio; con respecto a los Departamentos de Administración y Finanzas y de Servicios Escolares, contarán con una organización de trabajo tal, que les permita optimizar sus recursos humanos y elevar su índice de productividad, canalizando así más personal a las otras áreas.

Sencillez. Los puestos de trabajo tipo que aparecen con nombre diferente, pero que el sentido y naturaleza de sus funciones son iguales o similares, serán normalizados, es decir, se definirán bajo un mismo puesto de trabajo, cuyas funciones contarán con un tronco común y se anexarán las específicas del o de los puestos que las conforman. Así se contará con una organización más sencilla, al reducirse el número de puestos de trabajo tipo.

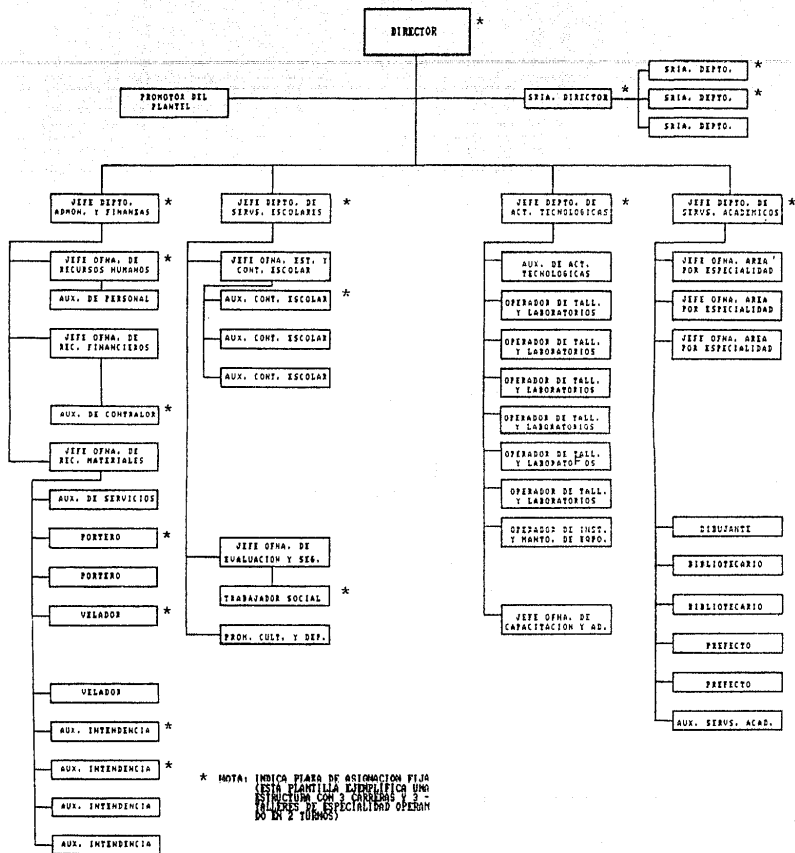
Realidad. Para la redistribución y asignación de funciones a los puestos de trabajo, se tomarán en cuenta las aportaciones y experiencias particulares de cada plantel en materia de organización del trabajo. Eso significa que si los trabajadores ejecutan funciones diferentes a las que tienen asignadas, es por considerar que de esta forma se logra mayor eficacia, motivo por el cual se han estudiado estas funciones "fuera de reglamento", y de ser verdaderamente convenientes serán incorporadas u omitidas, según el caso, en la redistribución de funciones y cargas de trabajo, en forma oficial y obligatoria.

Normalización. Independientemente de que el Colegio cuente con 4 módulos diferentes (400, 800, 1200 y 2000), la estructura o plantilla será única para todos los planteles. Es decir, existirá solo una estructura y todos los módulos manejarán los mismos puestos de trabajo tipo, aunque el número de sus plazas varíe; lo que proporcionará una normalización de puestos, funciones y cargas de trabajo.

**Sistematización.** Aunque la capacidad de los planteles aumenta de 400 en 400, es decir, de un módulo 400 sigue el 800 (el doble), el 1200 (el triple), el 2000 (5 veces mayor), los recursos humanos asignados a cada módulo no aumentarán en la misma proporción, ya que si bien, la cantidad de trabajo sí aumenta de un módulo a otro, también es posible automatizarlo o sistematizarlo de tal forma que sí se requiera más personal pero en una proporción mucho menor a la que guardan los módulos .

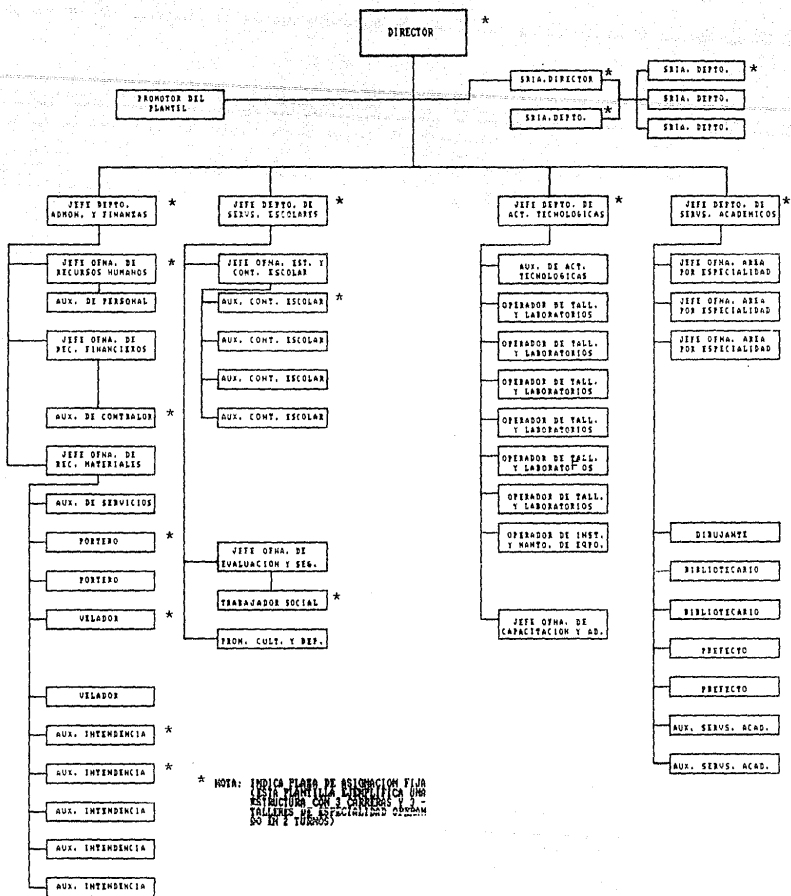
Una vez que se han expuesto los principales criterios que se tomaron en cuenta para el diseño de la estructura propuesta, ésta se presenta a continuación. Cabe aclarar que aunque es una estructura única para todos los módulos, se ha elaborado en forma individual con el objeto de hacer énfasis en el número de plazas de cada puesto tipo, el cual sí varía y depende del módulo del plantel. Asimismo, el número total de plazas para un plantel, no puede determinarse con exactitud por existir varios puestos que dependen de ciertos factores (número de carreras, número de talleres, etc.) y éstos varían de un plantel a otro, inclusive del mismo módulo.

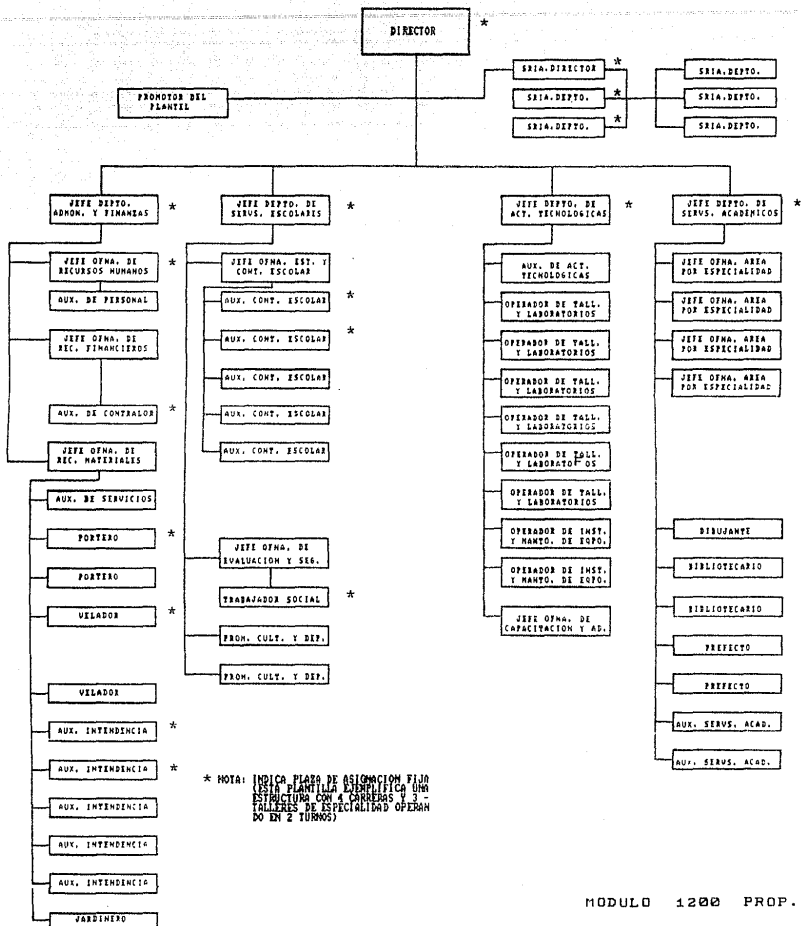




FUENTE. MANUAL DE ORGANIZACION DE PLANTELES CONALEP. 1986.

MODULO 400 PROP.





FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE PLANTELES CONALEP, 1986.



#### 4.3.1 ANALISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y LA PROPUESTA.

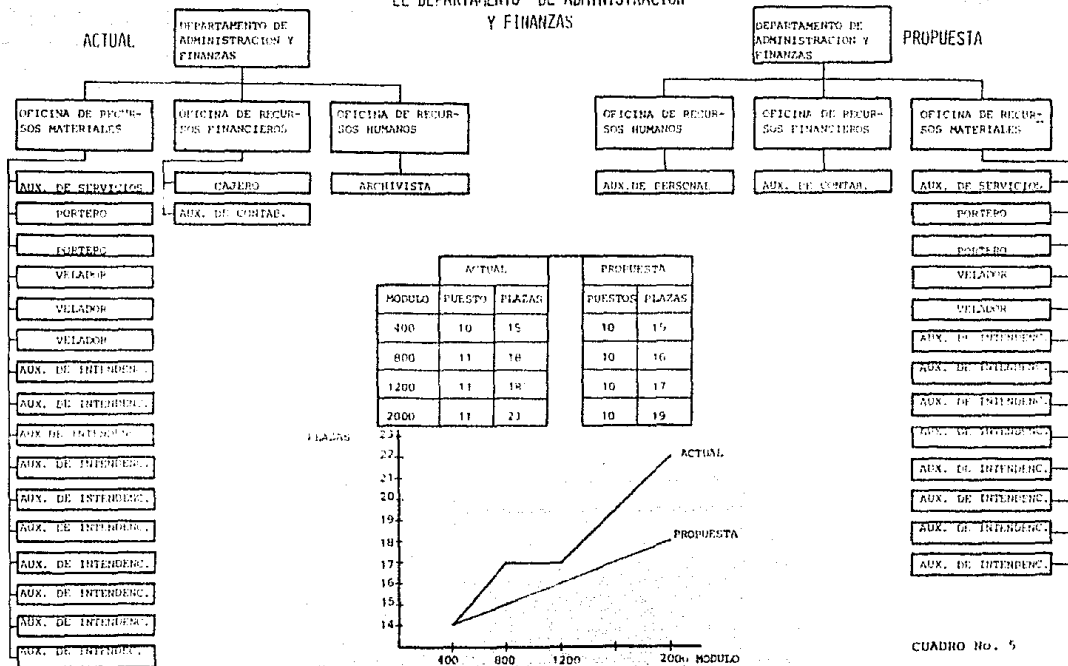
Los cambios que se sugieren son numerosos y resultaría agobiante efectuar el análisis comparativo de cada uno de ellos en forma individual, además de que seguramente se perdería su globalidad. Por lo tanto, con el objeto de poder comparar las ventajas y desventajas que ofrecen una y otra estructuras, se presenta un cuadro comparativo de sus principales características. Así también, se elaboraron organigramas que permiten comparar Departamento a Departamento, las ventajas y desventajas de las estructuras, incluyendo una gráfica que permite observar el ritmo de asignación de personal.

Después de analizar y comparar los 42 puestos tipo vigentes del Manual, con las funciones proporcionadas por los trabajadores y que son las que realmente están ejecutando, se pudieron enriquecer algunas, otras se adecuaron y otras más se suprimieron. Por lo tanto se considera necesario fusionar algunos puestos y suprimir los que de acuerdo a sus funciones, no se justifican; como resultado del análisis el número de puestos tipo se reduciría de 42 a 32.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS  
DE LAS ESTRUCTURAS

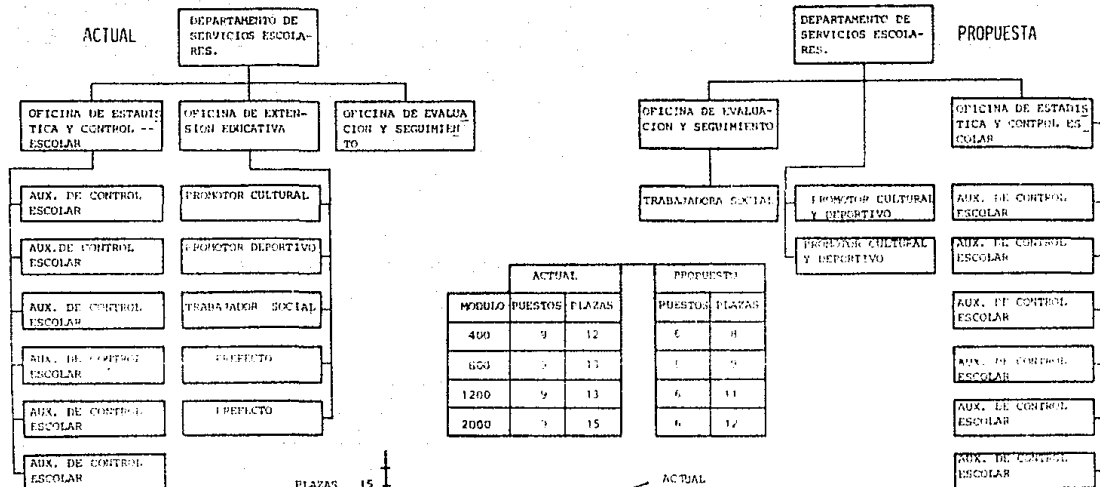
CARACTERISTICAS		ESTRUCTURA			
		ACTUAL		PROPUESTA	
No. DE PUESTOS TIPO		42		32	
No. DE PLAZAS Y NOMINA A PLANTILLA COMPLETA.	MODULO 400	49	4'654,562	48	4'601,432
	MODULO 800	55	5'294,681	52	4'993,435
	MODULO 1200	62	5'830,291	58	5'642,757
	MODULO 2000	76	7'200,854	63	6'162,976
E S C A L A F O N		NO LA CONTEMPLA		EN SU DISEÑO ESTAN PREVISTOS LOS MOVIMIENTOS ESCALAFONARIOS	
DISTRIBUCION DEL TRABAJO POR PUESTO-OFICINA-DEPTO:		DESIGUALES, SIN CONTROL		MAS EQUILIBRADAS Y CON MEJOR DISTRIBUCION	
C A P A C I T A C I O N		ES MAS COSTOSA Y DIFICIL DE CONTROLAR Y - EVALUAR		SE FACILITA AL TENER MENOS PUESTOS TIPO Y POR LA DEFINICION PRECISA DE LAS FUNCIONES.	
C O N T R O L		COSTOSO, REQUIERE AJUSTES A CRITERIO, LENTA EVALUACION Y - MANEJO.		RAPIDO, AUTOMATIZADO, MENOR COSTO DE CONTROL, PRECISO, MODERNO.	
ASIGNACION DE PERSONAL (DESCONGELACION)		NO TIENE CRITERIOS, UNICAMENTE SEÑALA EL TOTAL DE LA PLANTILLA.		DISEÑADA ESPECIALMENTE PARA DOSIFICAR LA DESCONGELACION DE PLAZAS, SEGUN CARACTERISTICAS DEL PLANTEL.	

## ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y PLAZAS EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

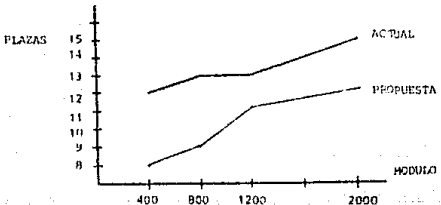


CUADRO No. 5

## ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y PLAZAS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES



MÓDULO	ACTUAL		PROPUESTA	
	PUESTOS	PLAZAS	PUESTOS	PLAZAS
400	9	12	6	8
800	9	13	7	9
1200	9	13	6	11
2000	9	15	6	12

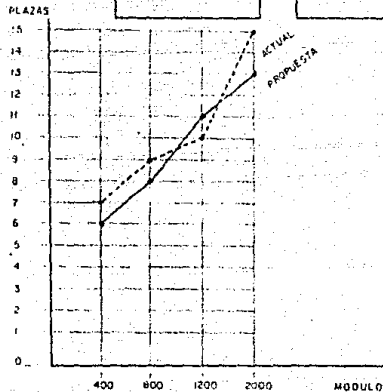
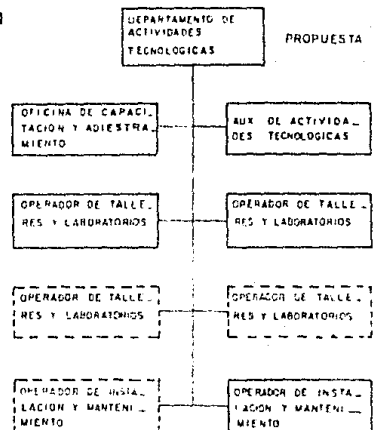
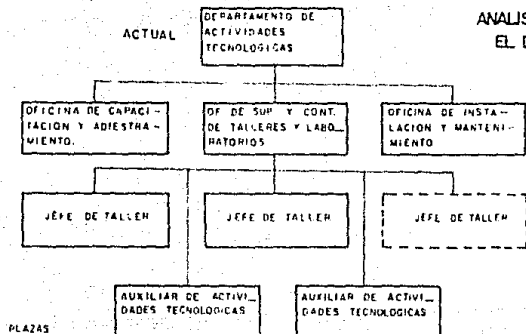


CUADRO No. 6





### ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y PLAZAS EN EL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS



MODULO	ACTUAL		PROPUESTA	
	PUESTO	PLAZAS	PUESTO	PLAZAS
400	7	7	5	6
800	7	9	5	8
1200	7	10	5	11
2000	9	13	5	13

#### 4.4 DISEÑO DE UN SISTEMA COMPUTARIZADO DE ASIGNACION VARIABLE DE RECURSOS HUMANOS A PLANTELES.

La estructura propuesta tiene el propósito de asignar los puestos y las plazas que sean realmente necesarios en un plantel, de acuerdo a las características particulares con que esté operando.

Dado que cada plantel presenta diferentes situaciones y necesidades, se invertiría mucho tiempo en elaborar manualmente una plantilla para cada uno de ellos; por lo que se recurrió a la Informática, pues a través de ella el cálculo es inmediato y la posibilidad de error disminuye considerablemente.

Se elaboró un cuestionario codificado que contiene los factores principales que influyen para asignar o congelar una plaza, el cual será resuelto por el Director o Encargado del Plantel, los datos se capturan y casi de inmediato se otorga la plantilla que le corresponde.

##### 4.4.1 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN LA CARGA DE TRABAJO EN LOS PLANTELES.

Para que un puesto de trabajo o una plaza se justifiquen, es necesario que exista una carga de trabajo suficiente y esto puede determinarse a partir de algunos factores clave.

Por ejemplo, no es conveniente que se asigne en un plantel al Jefe de Oficina de Evaluación y Seguimiento de

Egresados, cuando no haya alumnos en los últimos semestres (4o., 5o. y 6o.). Un Operador de Instalación y Mantenimiento de Equipo, no tiene razón de existir si los talleres no están equipados, o bien, si en el plantel no hay lugar destinado para biblioteca ni libros, no se requiere de un Bibliotecario.

Por lo tanto, para asignar puestos y plazas a los planteles, entran en juego varios factores, que a su vez, dependen de otros por estar íntimamente relacionados. Los que se analizaron, por considerarlos independientes y definitivos para determinar la existencia o no de puestos y plazas son los siguientes:

- Número de alumnos
- Módulo
- Tiempo de operación del plantel
- Número de especialidades o carreras que ofrece
- Número de alumnos de nuevo ingreso
- Número de trabajadores administrativos
- Tipo de semestre que se cursa
- % ó grado de equipamiento en los talleres
- Número de talleres diferentes que estén en operación
- % de deserción del 1o. al 2o. semestre
- M<sup>2</sup> de áreas verdes
- M<sup>2</sup> de construcción (oficinas, laboratorios, etc.)
- Número de libros

#### 4.4.2. DEFINICION DE LOS CRITERIOS QUE DETERMINAN LA ASIGNACION O CONGELACION DE PUESTOS Y PLAZAS.

Una vez identificados los factores que intervienen para la asignación o congelación de plazas, sólo resta cuantificar

esos mismos factores, de tal forma que permitan saber a qué valor deben asignarse o no plazas.

Uno de los más importantes y determinantes, por representar en forma directa, el crecimiento de un plantel, es el número de alumnos. Esto precisamente, hasta antes del presente estudio, no existía, es decir, se ignoraba la cantidad de alumnos que debía captarse para garantizar el módulo de un plantel.

Para saber si el hecho de que un plantel capte muchos o pocos alumnos durante una campaña, es benéfico o no, se desarrolló la siguiente fórmula que indica el ritmo de crecimiento que un plantel debe tener en condiciones normales de operación; detectando por lo tanto si está funcionando eficientemente o no. (Ver cuadro No. 9. Crecimiento Normal de un Plantel Módulo 400).

#### NUMERO DE ALUMNOS A CAPTAR SEGUN MODULO

El número máximo de alumnos inscritos en cualquier plantel, se registra al iniciar el 3er. año de operación o en el inicio de los subsecuentes.

En esta etapa es cuando el plantel inicia 1o., 3o. y 5o. semestres simultáneamente y este número total de alumnos deberá ser igual a 400, 800, 1200 ó 2000, según el módulo. Para determinar el número de alumnos que en cada semestre (1o., 3o. y 5o.) debe haber, es indispensable tomar en cuenta la deserción; para lo cual se proponen las siguientes:

#### CONSIDERACIONES

A<sub>1</sub> = No. de alumnos de nuevo ingreso

D<sub>1</sub> = 25% de deserción observado en el 1er. semestre  
(contabilizado al inscribirse al 2o. semestre)

- D<sub>2</sub> = 15% de deserción observado en el 2o. semestre  
(contabilizado al inscribirse al 3er. semestre)
- D<sub>3</sub> = 10% de deserción observado en el 3er. semestre  
(contabilizado al inscribirse al 4o. semestre)
- D<sub>4</sub> = 7% de deserción observado en el 4o. semestre  
(contabilizado al inscribirse al 5o. semestre)

Así, el número máximo de alumnos en semestre Non es:

$$A_1 + A_1 (1-D_1) (1-D_2) + A_1 (1-D_1) (1-D_2) (1-D_3) (1-D_4)$$

1er. sem.      3er. sem.                                      5o. sem.

$$A_1 = 1 + (1-D_1) (1-D_2) + (1-D_1) (1-D_2) (1-D_3) (1-D_4)$$

$$A_1 = 1 + (1-.25) (1-.15) + (1-.25) (1-.15) (1-.10) (1-.07)$$

$$A_1 = 1 + (.75) (.85) + (.75) (.85) (.90) (.93)$$

$$A_1 = 1 (.6375) + (.533588)$$

$$A_1 = 2.171088$$

Por lo tanto el número de alumnos de nuevo ingreso que debe haber para garantizar el cupo óptimo-módulo, con base en los porcentajes de deserción es:

$$A_1 = \frac{400}{2.171088} = 184.239 \quad \text{PARA MODULO 400} \quad A_1 = 184 \text{ ALUMNOS}$$

$$A_1 = \frac{800}{2.171088} = 368.478 \quad \text{PARA MODULO 800} \quad A_1 = 369 \text{ ALUMNOS}$$

$$A_1 = \frac{1200}{2.171088} = 552.918 \quad \text{PARA MODULO 1200} \quad A_1 = 553 \text{ ALUMNOS}$$

$$A_1 = \frac{2000}{2.171088} = 921.197 \quad \text{PARA MÓDULO 2000} \quad A_1 = 921 \text{ ALUMNOS}$$

Ejemplo:

Para un plantel módulo 800.

$$A_1 = 368.478 = 368 \text{ (No. de alumnos de 1er. semestre)}$$

$$A_3 = A_1(1 - D_1)(1 - D_2) = 368(.75)(.85) = 368(.6375) = 235$$

(No. de alumnos reinscritos al 3er. semestre)

$$A_5 = A_1(1 - D_1)(1 - D_2)(1 - D_3)(1 - D_4) = 368(.533588) = 196$$

(No. de alumnos reinscritos al 5<sup>o</sup> semestre)

$$A_1 + A_3 + A_5 = 368 + 235 + 196 = 799 = 800 \text{ MÓDULO}$$

Con base en esto y en los factores ya mencionados y que intervienen directa o indirectamente, se determinaron los criterios para la asignación o congelación de plazas; mismos que se presentan a continuación y que corresponden al Módulo 400.

CUADRO DE CRECIMIENTO NORMAL  
DE UN PLANTEL MODULO 400

1° AÑO	INSCRIPCIONES	1° SEMESTRE (184)	=	184	ALUMNOS
		- 25% DESERCIÓN			
		2° SEMESTRE (138)	=	138	ALUMNOS
		- 15% DESERCIÓN			
2° AÑO	INSCRIPCIONES	1° SEM.(184)	3° SEMESTRE (117)	=	301 ALUMNOS
		-25%DESERCIÓN	-10% DESERCIÓN		
		2° SEM (138)	4° SEMESTRE (105)	=	243 ALUMNOS
		-15%DESERCIÓN	-7%DESERCIÓN		
3° AÑO	INSCRIP.1°SEM(184)	3° SEM.(117)	5° SEMESTRE ( 98)	=	399 400 ALUMNOS
	-25% DESERCIÓN	-10%DESERCIÓN	-5% DESERCIÓN		
	2°SEM(138)	4° SEM.(105)	6° SEMESTRE (93)	=	336 ALUMNOS
	-15% DESERCIÓN	-7%DESERCIÓN	EGRESADOS		
1°SEM.(184)	3° SEM(117)	5° SEM.(98)	=	399 400 ALUMNOS	
	-10% DESERCIÓN	-5% DESERCIÓN			
	4° SEM(105)	6° SEM.(93)	EGRESADOS		

CUADRO No. 9



PUESTO: 1 - DIRECTOR DEL PLANTEL CLAVE: CF-11101 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

#### CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

- a) Promotor Si el Plantel es de Nueva Creación.
- b) Encargado: Si el Plantel tiene de 6 a 18 meses en operación.
- c) Director: Si el Plantel tiene 18 meses o más de antigüedad.

#### CRITERIOS:

Esta plaza se asigna de fijo a los Planteles, con el siguiente criterio:

En caso de Plantel de Nueva Creación, es decir que tenga de 0 a 6 meses, se asignará un PROMOTOR, quien en este lapso llevará a cabo las funciones de promoción para captar alumnos; de esta manera, el promotor podrá alcanzar el nombramiento de ENCARGADO, este cambio se efectuará entre el 6° y 18° mes de operación del Plantel ya que para este tiempo la organización y administración del mismo debe estar dada al máximo.

El nombramiento de DIRECTOR, se asignará a partir de que un Plantel tenga 18 meses o más de estar funcionando.

PUESTO: 2.-SECRETARIA DE DIRECTOR CLAVE: CF-12101 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA, ASIGNACION INCONDICIONAL.

CRITERIOS:

Este puesto de trabajo, por la naturaleza y número de funciones que lo forman, se justifica en todo plantel, sin importar otros aspectos como No. de alumnos, fecha de creación etc.

PUESTO: 3.-SECRETARIA DE DEPARTAMENTO CLAVE: AD-11101 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 3 (TRES) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 2 (DOS)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  360 (PARA SEMESTRES NON  
1º, 3º Y 5º)

ó

No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  300 (PARA SEMESTRES PAR  
2º, 4º Y 6º)

CRITERIOS: La carga de trabajo en planteles módulo 400 que no tienen gran cantidad de alumnos, nos indica que 2 secretarías departamentales son suficientes para que se cumplan las funciones que se requieren.

La 1a. Secretaria Departamental, se otorgará cuando el plantel alcance su módulo completo (más o menos 10%) justificándose por el incremento de alumnos que por ende implica más trabajo.

PUESTO: 4.- JEFE DEPTO. DE ADMON. Y FINANZAS CLAVE: CE-11327 MODULO: 400  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA. ASIGNACION INCONDICIONAL.

CRITERIOS:

Esta plaza se asigna incondicionalmente dada su importancia. En el caso de que el Jefe de Oficina de Recursos Financieros y de Recursos Materiales no se justifiquen por la poca existencia de alumnos, es el Jefe de Departamento el que asumirá en forma provisional las actividades de esos puestos.

PUESTO: 5.- JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS CLAVE: CE-11329 MODULO: 400  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA, ASIGNACION INCONDICIONAL.

CRITERIOS:

Las actividades de este puesto de trabajo se originan desde la creación misma de un plantel, por lo que su existencia se justifica independientemente de otros factores como equipamiento, tipo de carreras, número de alumnos etc.; si bien la carga de trabajo aumentará en la medida que el plantel se establezca en pleno y trabaje a su máxima capacidad.

PUESTO: 6.- AUXILIAR DE PERSONAL CLAVE: CP-13201 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

No. DE TRABAJADORES  $\geq$  65% DE LA PLANTILLA

CRITERIOS:

Esta plaza queda congelada hasta que la carga de trabajo en la oficina de Recursos Humanos sea tal, que justifique un auxiliar. Como (la mayoría de las funciones ó) la carga de trabajo de la Oficina de Recursos Humanos -- está relacionada con la cantidad de personal administrativo y docente, y éste último a su vez es función directa del número de alumnos, las condiciones o requisitos para descongelar la plaza del auxiliar deben cumplirse en forma simultánea, es decir que el plantel cuente con el 65% de su personal administrativo y con el 75% del alumnado.

PUESTO: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_ MODULO: \_\_\_\_\_

Nº TOTAL DE PLAZAS: \_\_\_\_\_ Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: \_\_\_\_\_

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: \_\_\_\_\_

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

CRITERIOS:

PUESTO: 7.- JEFE DE LA OFIC. DE REC. FINANCIEROS CLAVE: CF-11328 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

No. DE TRABAJADORES  $\geq$  75% DE LA PLANTILLA.

**CRITERIOS:**

Esta plaza deberá permanecer congelada hasta que el plantel opere con el 75% de personal administrativo y el 85% de su módulo, mientras tanto el Jefe del Departamento de Administración y Finanzas deberá absorber las tareas que le corresponden a esta oficina.

Esta decisión se fundamenta en varios hechos: En algunos trabajos de investigación realizados por el Departamento de Capacitación de Oficinas - Nacionales en Plantelos - se dejaba entre ver de manera indirecta, ya que la finalidad del trabajo era otra - que los Jefes de Departamento desconocen, en un porcentaje significativo, las funciones que deben realizar los trabajadores de su área, y que una gran parte de su tiempo las dedican a labores de "supervisión" que al final de cuentas se traducen en tiempo improductivo. Tomado en cuenta estos indicios se puso especial cuidado en ellos durante el desarrollo de la investigación de --- CARGAS DE TRABAJO y se pudo constatar que, efectivamente, su carga de trabajo les permite realizar otras funciones y establecer un control más estrecho en las que realizan, para lograr la productividad y una distribución de cargas de trabajo más racional.

PUESTO: B.- AUXILIAR DE CONTRALOR CLAVE: AD-12110 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

NINGUNA, ASIGNACION INCONDICIONAL.

**CRITERIOS:** Dadas las funciones asignadas al Auxiliar de Contralor, se requiere -- contar con él en forma incondicional. Por otro lado las funciones del Auxiliar de Contralor no serán exclusivamente en la caja, se le asignaron otras funciones relacionadas con su puesto. Por ejemplo, en el caso de no existir Jefe de Oficina de Recursos Financieros, ni el Jefe de Departamento de Administración y Finanzas, absorberá esas funciones el Auxiliar de Contralor, lo que representa gran ayuda.

PUESTO: 9.-JEFE DE OFIC.DE CAPACITACION Y ADIEST. CLAVE: CF-11332 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

NO. DE TRABAJADORES  $\geq$  80% DE LA PLANTILLA

**CRITERIOS:**

Las funciones y objetivos de este puesto están relacionados con la cantidad de trabajadores, por lo tanto es recomendable que exista el 80% de la plantilla para que tenga justificación el descongelamiento de la plaza.

PUESTO: 12.- PORTERO CLAVE: SE-11103 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 2 (DOS) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

- Y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  340 (PARA SEMESTRES NON 1°, 3°, 5°)
- 6. Y No. DE ALUMNOS TURNO VESP.  $\geq$  119 (PARA SEMESTRES NON 1°, 3°, 5°)
- Y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  280 (PARA SEMESTRES PAR 2°, 4°, 6°)
- Y No. DE ALUMNOS TURNO VESP.  $\geq$  100 (PARA SEMESTRES PAR 2°, 4°, 6°)
- Y No. DE ALUMNOS TURNO MATUTINO  $\geq$  184

**CRITERIOS:**

De las dos plazas se asigna una y la otra permanece congelada hasta que el número total de alumnos sea próximo al módulo, así como también el número de alumnos en el turno vespertino sea el 35% de la matrícula. Las funciones del portero puede realizarlas en su ausencia otro trabajador de intendencia.

PUESTO: 13.- VELADOR CLAVE: CF-13301 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 2 (DOS) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

$\geq$  6 GRADO DE EQUIPAMIENTO  $\geq$  60% DE LO PROYECTADO

**CRITERIOS:**

La cantidad de equipo e instalaciones a vigilar son las que determinan la descongelación de la segunda plaza del velador, por razones obvias.

PUESTO: 14.- AUXILIAR DE INTENDENCIA CLAVE: SE-11102 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 4 (CUATRO) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 2 (DOS)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 2 (DOS)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

3ra. PLAZA

6 No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  301 (SEMESTRE NON)  
No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  243 (SEMESTRE PAR)

4ta. PLAZA

Y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  400 (SEMESTRE NON)

6

Y No. DE ALUMNOS DE PRIMER SEMESTRE  $\leq$  200

Y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  336 (SEMESTRE PAR)

Y No. DE ALUMNOS INSCRITOS SEGUNDO SEMESTRE  $\leq$  138

Y No. DE JARDINEROS = 0

CRITERIOS:

Das de estas plazas se asignan sin condición, pues el Plantel las requiere para estar limpio; las otras 2 plazas se descongelan en el momento en que el número de alumnos se incrementa.



PUESTO: 15 - JARDINERO CLAVE: MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

No. DE M<sup>2</sup> DE AREAS VERDES  $\geq$  5500

CRITERIOS:

La plaza de jardinero se autoriza siempre y cuando existan jardines o -- áreas verdes, para que ésta sea su actividad principal y si tiene excedente de tiempo, auxilie en actividades de intendencia. Como el máximo de auxiliares de intendencia es de 4, procede la descongelación del jardinero cuando sólo han sido descongeladas 3 plazas de este puesto, en el caso de existir las 4 plazas de intendencia, no se descongela la de jardinería, ya que las funciones del jardinero pueden ser absorbidas por uno de los 4 intendentes.

PUESTO: CLAVE: MODULO:

Nº TOTAL DE PLAZAS: Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA:

Nº DE PLAZAS CONGELADAS:

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

CRITERIOS:

PUESTO: 16. JEFE DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES CLAVE: CF-11210 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA, ASIGNACION INCONDICIONAL

CRITERIOS: Por la responsabilidad que conlleva este puesto (firma de documentos, extensión de boletas, etc.) es indispensable que sea asignado desde un principio y sin condición alguna. Como la mayoría de sus funciones son de supervisión, se presenta el caso de que tienen tiempos muertos que pueden ser aprovechados realizando alguna otra función. Los datos levantados en la investigación de Cargas de Trabajo indican que el Jefe de Departamento utiliza un 40% de su tiempo, por lo tanto deberá asumir las funciones de los puestos, que estratégicamente queden congelados.

PUESTO: 17. JEFE OFNA. DE EST. Y CONTROL ESCOLAR CLAVE: CF-11330 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  301 PARA SEMESTRE NOH

6

No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  243 PARA SEMESTRE PAR

CRITERIOS: Esta plaza se descongela hasta que el plantel tenga 301 alumnos, cifra que cualquier plantel funcionando en condiciones normales, puede alcanzar fácilmente, o bien un plantel de Nueva Creación que opere en condiciones favorables lo alcanzará al iniciar el 3r. semestre, lo cual quiere decir que durante un año escolar solo tendrá al Auxiliar de Control Escolar para atender de 184 a 117 alumnos, esto es factible ya que el Jefe de Departamento dispone de tiempo para auxiliarle.

PUESTO: 18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR CLAVE: AD 1206 MODULO: 509

Nº TOTAL DE PLAZAS: 3 (TRES) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 2 (DOS)

#### CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

2ª PLAZA DE AUX. SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  184

3ª PLAZA DE AUX. SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  301 (SEM. NON)

Y No. DE ALUMNOS 1ª SEM.  $\leq$  200

Ó No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  250 (SEM. PAR)

Y No. DE ALUMNOS 2ª SEM.  $\leq$  150

#### CRITERIOS:

Como las funciones de este puesto están íntima y directamente ligadas al número de alumnos, las plazas se asignarán en la medida que aumenta el No. de los mismos.

Un plantel que opere en condiciones satisfactorias tendrá fácilmente los tres auxiliares de Control Escolar; un plantel que esté debajo de su capacidad (por varias razones) solo obtendría dos auxiliares y un plantel de nueva creación se vería obligado a funcionar -- durante un año escolar con un solo auxiliar, si no cumple con la captación normal del -- módulo.

El que un plantel de nueva creación trabaje con 1 (URO) auxiliar de Control Escolar durante los 2 primeros semestres, (o más si no reúne los requisitos de 184 o más alumnos) - significa optimizar los recursos y es posible, ya que se ha medido la cantidad de trabajo que un auxiliar puede desempeñar en condiciones normales y este es que puede atender de 150 a 133 alumnos; como el auxiliar de un plantel de nueva creación, lo máximo que - podría tener es de 184 a 117 alumnos, se tiene posiblemente un excedente para lo cual - se cuenta con el jefe de departamento que tiene tiempo disponible para auxiliarle en ca - no necesario.

Por otro lado se toma la precaución de que el número de alumnos de 1ª y 2ª semestre no - se excedan de lo "normal", ya que de ser así la plaza no se descongela puesto que cubri - rá los requisitos pero en forma extraordinaria (una campaña de captación muy grande) y - denota poca consistencia en el crecimiento rítmico del plantel.

PUESTO: 10 JEFE OFINA. DE EV. Y REG. DE EGRESADOS CLAVE: GE 1113 MODULO: 400  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

No. TOTAL DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  340 (PARA SEMESTRE NON)  
Y  
No. TOTAL DE ALUMNOS DE 1º SEMESTRE  $\leq$  200

ó

No. TOTAL DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  286 (PARA SEMESTRE PAR)  
Y  
No. DE ALUMNOS DE 2º SEMESTRE  $\leq$  120

**CRITERIOS:**

La descongelación de esta plaza, se justifica cuando existan alumnos en los últimos semestres (4º, 5º y 6º) por lo tanto estará congelada hasta que el plantel llene este requisito. La restricción para el número de alumnos de 1º y 2º semestre es con el propósito de garantizar la existencia de un número de alumnos en los demás semestres.

PUESTO: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_ MODULO: \_\_\_\_\_  
Nº TOTAL DE PLAZAS: \_\_\_\_\_ Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: \_\_\_\_\_  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: \_\_\_\_\_

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

**CRITERIOS:**

PUESTO: 20.- TRABAJADOR SOCIAL CLAVE: CF-14101 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

NINGUNA ASIGNACION FIJA.

**CRITERIOS:** La naturaleza y objetivo de las funciones del trabajo social indican la conveniencia de contar con sus servicios desde el inicio de un plantel o en forma incondicional. Por otro lado, la oficina de Evaluación, al permanecer congelada hasta que el plantel opere al 85% de su capacidad, brinda la posibilidad de que la trabajadora social asuma las funciones de esta oficina, y pueda, por el desempeño que haga del puesto, obtener la jefatura de la Oficina.

PUESTO: 21.- PROMOTOR DE PLANTEL CLAVE: MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

SER PLANTEL DE NUEVA CREACION

G DESERCIÓN DEL 1º AL 2º. SEMESTRE  $\leq$  20%

Y No. DE ALUMNOS DEL 2º. SEMESTRE  $\leq$  83%

**CRITERIOS:** La plaza de Promotor de Plantel, se asignará en forma temporal al plantel que lo necesite. En caso de planteles de nueva creación se le asignará en forma incondicional, el hecho de que se fije como requisito indispensable que la deserción del plantel (en 2º semestre) sea igual al 20% es porque si ésta es mayor, el problema seguramente es de baja calidad académica, equipamiento incompleto, deficientes programas de estudio, etc.

PUESTO: 22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO CLAVE: CF 14.07 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  200

CRITERIOS:

Esta plaza por su naturaleza, debe existir aunque haya pocos alumnos, ya que el servicio de cultura y deporte lo requieren, independientemente de que exista ó no - el módulo completo.

El hecho de descongelar esta plaza a partir de 200 alumnos ó mas es tan solo para garantizar una cantidad mínima de trabajo para el promotor cultural y deportivo.

PUESTO: 23. JEFE DEPTO. DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS CLAVE: CF 11306 MODULO: 400

<sup>CAS.</sup>  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA, ASIGNACION FIJA

CRITERIOS:

Su asignación es fija, pues asumirá directamente la responsabilidad del área tecnológica, coordinando y supervisando las actividades de los operadores de taller y de mantenimiento de equipo, en los talleres, siempre y cuando éstos no sean más de 2, ya que en tal caso, se justificará la plaza del Auxiliar de Actividades Tecnológicas.

PUESTO: 24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS. CLAVE: AD 105 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

No. DE TALLERES DIFERENTES DE ESPECIALIDAD EN OPERACION  $\geq 3$

Y

No. DE PLAZAS ASIGNADAS A LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD  $\geq 5$

**CRITERIOS:**

Esta plaza es para auxiliar al Jefe de Departamento, y mientras se tenga únicamente de 1 a dos talleres en operación, no se justifica un auxiliar, es decir, que el Jefe del departamento puede perfectamente coordinar y supervisar dichos talleres de especialidad. Cuando se tenga por lo menos 3 talleres de especialidad funcionando (como mínimo? de ellos en ambos turnos) la cantidad de trabajo justifica por si sola la asignación de un auxiliar para el Jefe de Departamento.

PUESTO: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_ MODULO: \_\_\_\_\_

Nº TOTAL DE PLAZAS: \_\_\_\_\_ Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: \_\_\_\_\_

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: \_\_\_\_\_

**CONDICIONES PARA DESCONGELAR:**

**CRITERIOS:**

PUESTO: 25. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS. CLAVE: \_\_\_\_\_ MODULO: 406

Nº TOTAL DE PLAZAS: \_\_\_\_\_ Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: \_\_\_\_\_

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: TODAS

CONDICIONES PARA DESCONGELAR: NOTA: 1 PLAZA POR TURNO POR CADA TALLER DE ESPECIALIDAD QUE OPERE.

1 PLAZA POR CADA 5 HORAS POR TURNO PARA TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SEAN DE ESPECIALIDAD.

PARA TALLERES DE ESPECIALIDAD:

1 PLAZA POR CADA TALLER DE ESPECIALIDAD QUE ESTE OPERANDO (POR TURNO)

PARA TALLERES Y/O LABORATORIOS NO DE ESPECIALIDAD:

1 PLAZA POR CADA 5 HORAS DE OPERACION DE TALLERES O LABORATORIOS POR TURNO, ACUMULADAS O INDEPENDIENTES.

#### CRITERIOS:

Se asignará una plaza para cada taller de especialidad que esté operando ya sea en uno o dos turnos (una o dos plazas); Esta asignación se hace sin importar el número de alumnos, pues el hecho de que un taller esté operando justifica su existencia.

Respecto a los talleres y laboratorios que no son de especialidad (metrología dimensional, laboratorio de idiomas, Etc.) se asignará una plaza por cada 5 horas -- acumuladas de operación diaria por turno, sin importar el número de alumnos.

Los talleres como electricidad, electrónica, máquinas-herramienta, etc., que algunas veces (según la carrera) pueden ser de especialidad o de tronco común, deberán ser calificados como de especialidad o no para efectos de determinar el número de -- plazas que se le deban de asignar para su operación.



PUESTO: 26.-OPERADOR DE INST. Y MANTENIM. DE EQUIPO CLAVE: \_\_\_\_\_ MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

✓ 6 GRADO DE EQUIPAMIENTO EN TALLER DE ESPECIALIDAD ✓ 60%

**CRITERIOS:** La cantidad de maquinaria y equipo existente marca en forma directa la necesidad de un jefe de mantenimiento.

El costo de esta plaza se justifica aún en el caso de que el equipamiento no llegue al 100%; ya que al existir un poco de maquinaria y/o equipo (generalmente costoso) es conveniente contar con una persona que le proporcione mantenimiento.

PUESTO: 27.- JEFE DEPTO. DE SERV. ACADÉMICOS CLAVE: CF-11309 MODULO: 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 1 (UNA)

Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 0 (CERO)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

NINGUNA, ASIGNACION INCONDICIONAL

**CRITERIOS:** La asignación incondicional de esta plaza se debe a la importancia que tienen las funciones del área académica y es indispensable contar con un responsable. Cabe aclarar que de existir tan solo una especialidad o carrera en el plantel, no se asignará Jefe de carrera, por lo que el Jefe de Departamento tendrá que fungir como Jefe de la especialidad (en forma simultánea con su puesto) y cubrir las funciones que esto implica. La carga de trabajo para tal caso ha sido estudiada y analizada y resulta factible que el Jefe de Departamento cubra las funciones del jefe de la especialidad.

PUESTO: 24 JEFE DE OF. DEL AREA POR ESPECIALIDAD CLAVE: CF 1333 MODULO 400

Nº TOTAL DE PLAZAS: \* Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: \*  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: TODAS \* TANTAS COMO ESPECIALIDADES TENGA EL PLANTEL

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\leq$  275

Y No. DE ESPECIALIDADES = 1

ENTONCES No. DE PLAZAS = 0

SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $>$  275

Y No. DE ESPECIALIDADES = 1

ENTONCES No. DE PLAZAS = 1

SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\leq$  300

No. DE ESPECIALIDADES  $>$  1

ENTONCES No. DE PLAZAS = No. DE CARRERAS - 1

SI No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  300

Y No. DE CARRERAS  $>$  1

ENTONCES No. DE PLAZAS = No. DE CARRERAS

CRITERIOS:

Como el número de plazas es menor en la al número de las carreras, el jefe del Departamento tendrá que tomar la responsabilidad y funciones de la carrera o especialidad sobrante y de preferencia será la que mejor se apege a su formación profesional.



PUESTO: 31 - DIBUJANTE CLAVE: AD-12101 MODULO: 400  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 1 (UNA) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 1 (UNA)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

- 6
- y No. DE ALUMNOS  $\geq$  300 (PARA SEMESTRE NON)
  - y No. DE ALUMNOS DE PRIMER SEMESTRE  $\leq$  200
  - y No. DE ALUMNOS  $\geq$  268 (PARA SEMESTRE PAR)
  - y No. DE ALUMNOS DE SEGUNDO SEMESTRE  $\leq$  160

CRITERIOS: Con el estudio de cargas de trabajo, se logró determinar que las labores del dibujante, generalmente, no requieren gran dominio del dibujo, por lo tanto, estas labores pueden ser llevadas a cabo por los jefes de cada especialidad, los que, según el mismo estudio tienen tiempo suficiente para colaborar y así equilibrar su carga de trabajo. Por esta razón, la plaza del dibujante, se descongelará cuando el plantel esté trabajando al 80% de su capacidad.

PUESTO: 32 - BIBLIOTECARIO CLAVE: CE-15101 MODULO: 400  
Nº TOTAL DE PLAZAS: 2 (DOS) Nº DE PLAZAS DE ASIGNACION FIJA: 0 (CERO)  
Nº DE PLAZAS CONGELADAS: 2 (DOS)

CONDICIONES PARA DESCONGELAR:

- 1a. PLAZA No. DE LIBROS EN EXISTENCIA  $\geq$  500 VOL.
- y  $M^2$  DE BIBLIOTECA  $\geq$  60
- y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  184
- 2a. PLAZA No. DE LIBROS  $\geq$  1500 VOL.
- y No. DE ALUMNOS INSCRITOS  $\geq$  300
- y No. DE ALUMNOS TURNO VESPERTINO  $\geq$  114

CRITERIOS: Para descongelar esta plaza, deberán existir como mínimo 500 volúmenes y una área de cuando menos 60  $M^2$  para ser utilizada como sala de estudio o lectura (aproximadamente para 20 personas por turno, equivalente al 10% del módulo), si estos requisitos no se cumplen, tampoco se justifica la existencia del bibliotecario.

#### 4.5 APLICACION DEL SISTEMA Y ANALISIS COMPARATIVO (5 CASOS REALES)

La aplicación del sistema se llevó a cabo en los siguientes planteles del Área metropolitana:

1. ATIZAPAN	MODULO 400
2. AEROPUERTO	MODULO 800
3. TLALPAN I	MODULO 1200
4. INDIOS VERDES	MODULO 1200
5. XOCHIMILCO	MODULO 2000

Estos planteles fueron seleccionados para probar el sistema propuesto y así poder analizar su comportamiento y resultados, bajo condiciones de operación reales; por lo que los datos que se presentan corresponden a las características existentes en los mismos.

Con el objeto de hacer más completo este análisis, se ha elaborado una comparación entre algunos de los aspectos más relevantes como son: el número total de puestos y plazas autorizadas, congeladas y su costo o nómina mensual. (Ver cuadro No. 10 Análisis Comparativo de los 5 casos reales).

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS 5 CASOS REALES

NOVIEMBRE, 1986

P L A N T E L	MODULO	ESTRUCTURA ACTUAL			ESTRUCTURA PROPUESTA		
		NO. DE PLAZAS		NOMINA	NO. DE PLAZAS		NOMINA
		AUTORIZADAS	CONGELADAS		AUTORIZADAS	CONGELADAS	
ATIZAPAN	400	27	24	\$2'644,949	40	15	\$3'953,699
AEROPUERTO	800	66	8	\$6'025,787	47	10	\$4'595,420
TLALPAN I	800	31	20	\$3'137,338	39	12	\$3'893,642
INDIOS VERDES	1200	76	8	\$7'046,538	54	10	\$5'451,124
XOCHIMILCO	2000	79	9	\$7'078,945	60	8	\$5'944,584

CUADRO No. 10

CECULA DE INFORMACION PARA LA ASIGNACION DE PLAZAS  
DE NUEVA CREACION PARA PLANTELES EN OPERACION

FECHA 02/10/86

PLANTEL ATIZAPAN CLAVE 183 MODULO 400  
 NOMBRE DEL SOLICITANTE ING. ALEJANDRO VALLES NÚÑEZ  
 TIPO DE PUESTO (1) DIRECTOR (2) ENCARGADO (3) PROMOTOR 2

1.- INDIQUE EL TIEMPO QUE TIENE OPERANDO EL PLANTEL  
 (1) NUEVA CREACION (2) DE 6 A 18 MESES (3) MAS DE 18 MESES 3

2.- CUANTAS CARRERAS IMPARTE EL PLANTEL ACTUALMENTE 14

3.- INDIQUE EL NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS (AMBOS TURNOS) 1121011

4.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO MATUTINO 10191315

5.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO VESPERTINO 10121616

6.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 1° SEMESTRE 10181513

7.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 2° SEMESTRE 10101815

8.- QUE TIPO DE SEMESTRE CURSA ACTUALMENTE EL PLANTEL  
 (1) SEMESTRE PAR (2) SEMESTRE NON (3) MIXTO 3

9.- CUAL FUE EL INDICE PROMEDIO DE DESERCIÓN QUE EL PLANTEL  
 TUVO DEL 1° AL 2° SEMESTRE ULTIMO 141019

10.- INDIQUE EL NUMERO DE TALLERES DE ESPECIALIDAD EQUIPADOS  
 CUANDO MENOS AL 35% DE SU CAPACIDAD Y QUE ESTEN EN OPERACION 1012

11.- ANOTE EL N° TOTAL DE TURNOS (ACUMULADOS) QUE ESTAN OPERANDO  
 EL O LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD 1014

12.- ANOTE EL N° DE HORAS DIARIAS PROMEDIO (SUMANDO AMBOS TURNOS)  
 QUE OPERAN LOS TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SON DE ESPE -  
 CIALIDAD 210

13.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO EN LOS TALLERES  
 DE ESPECIALIDAD 310

14.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL  
 SIN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD 1310

15.- CUANTOS M<sup>2</sup> DE ESPACIO ESTAN DESTINADOS PARA BIBLIOTECA 101810

16.- NUMERO DE LIBROS CON QUE CUENTA EL PLANTEL 101121510

17.- SUMA TOTAL DE ÁREAS VERDES (M<sup>2</sup>) QUE TIENE EL PLANTEL 1010111010

18.- EL PLANTEL CUENTA CON SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA (POLICIA)  
 (1) SI (2) NO 2

01. DIRECTOR

02. SECRETARIA DE DIRECTOR

03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

04. JEFE DE DEPTO. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

CONGELADA

06. ARCHIVISTA

CONGELADA

07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS

08. CAJERO

09. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES

CONGELADA

10. AUXILIAR DE SERVICIOS

11. PORTERO

CONGELADA

. POTERO

CONGELADA

12. VELADOR

CONGELADA

. VELADOR

CONGELADA

13. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

CONGELADA

14. JEFE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

15. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONT. ESCOLAR

CONGELADA

16. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

CONGELADA

17. JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA

18. PROMOTOR CULTURAL

CONGELADA

19. PROMOTOR DEPORTIVO

CONGELADA

20. TRABAJADOR SOCIAL

21. PREFECTO

. PREFECTO

22. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO

CONGELADA



23. JEFE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
- 24. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CONGELADA
  - 25. JEFE DE OFICINA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO CONGELADA
  - 26. JEFE DE OFICINA DE SUPERVISION Y CONT. DE TALLERES
    - 27. LABORATORISTA DE IDIOMAS CONGELADA
    - 28. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
      - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
      - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - 29. JEFE DE TALLER
      - . JEFE DE TALLER CONGELADA
30. JEFE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS
- 31. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
  - 32. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS AUDIOVISUALES Y BIB.
    - 33. BIBLIOTECARIO CONGELADA
    - 34. DIBUJANTE CONGELADA
    - 35. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO: 35  
 No. DE PLAZAS AUTORIZADAS: 27  
 No. DE PLAZAS CONGELADAS: 24  
 No. TOTAL DE PLAZAS: 51

2'644,949

## ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL: ATIZAPAN

183 0400  
CUE MODULO

La estructura, puestos y plazas autorizadas han sido asignadas considerando las características particulares que a la fecha presenta el plantel. La totalidad de los datos a partir de los cuales se elabora la plantilla, fueron proporcionados por el ENCARGADO del plantel: ING. ALEJANDRO VALDES NUNEZ con fecha 02-OCT-86

## 01. DIRECTOR.

- 02. SECRETARIA DE DIRECTOR
- 03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL

## 04. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ENLACES.

- 05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
  - 06. AUXILIAR DE PERSONAL
  - 07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS
  - 08. AUXILIAR DE CONTADOR
  - 09. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESRAMIENTO
  - 10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES
  - 11. AUXILIAR DE SERVICIOS
  - 12. PORTERO
  - . PORTERO
  - 13. VELADOR
  - . VELADOR
  - 14. AUXILIAR DE INTENDECIA
  - . AUXILIAR DE INTENDECIA
  - . AUXILIAR DE INTENDECIA
  - . AUXILIAR DE INTENDECIA
  - 15. JARDINERO
- CONGELADA  
CONGELADA  
  
CONGELADA  
CONGELADA

## 16. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES.

- 17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR
  - 18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - 19. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE EGR
  - 20. TRABAJADORA SOCIAL
  - 21. PROMOTOR DEL PLANTEL
  - 22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO
- CONGELADA  
CONGELADA  
CONGELADA

## 23. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS.

- 24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  - 25. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- CONGELADA

OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
26. OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO	CONGELADA

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Jefe de Oficina de Área por Especialidad	
Jefe de Oficina de Área por Especialidad	
Jefe de Oficina de Área por Especialidad	
29. PREFECTO	
30. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS	CONGELADA
31. CIBUJANTE	CONGELADA
32. BIBLIOTECARIO	
BIBLIOTECARIO	CONGELADA

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO:	62
No DE PLAZAS AUTORIZADAS:	40 (65%)
No DE PLAZAS CONGELADAS:	13 (21%)
No TOTAL DE PLAZAS:	53 (86%)

CEDULA DE INFORMACION PARA LA ASIGNACION DE PLAZAS  
DE NUEVA CREACION PARA PLANTELES EN OPERACION

FECHA 26/09/86

PLANTEL <u>AEROPUERTO</u>	CLAVE <u>132</u>	MODULO <u>800</u>	
NOMBRE DEL SOLICITANTE <u>ING. JOSE HERNANDEZ JIMENEZ</u>			
TIPO DE PUESTO	(1) DIRECTOR	(2) ENCARGADO	(3) PROMOTOR
			<u>1</u>

1.- INDIQUE EL TIEMPO QUE TIENE OPERANDO EL PLANTEL	
(1) NUEVA CREACION (2) DE 6 A 18 MESES (3) MAS DE 18 MESES	<u>3</u>
2.- CUANTAS CARRERAS IMPARTE EL PLANTEL ACTUALMENTE	<u>2</u>
3.- INDIQUE EL NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS (AMBOS TURNOS)	<u>1101319</u>
4.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO MATUTINO	<u>10151613</u>
5.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO VESPERTINO	<u>10141716</u>
6.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 1° SEMESTRE	<u>10171415</u>
7.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 2° SEMESTRE	<u>10101010</u>
8.- QUE TIPO DE SEMESTRE CURSA ACTUALMENTE EL PLANTEL	
(1) SEMESTRE PAR (2) SEMESTRE NON (3) MIXTO	<u>2</u>
9.- CUAL FUE EL INDIICE PROMEDIO DE DESERCCION QUE EL PLANTEL TUVO DEL 1° AL 2° SEMESTRE ULTIMO	<u>11118</u>
10.- INDIQUE EL NUMERO DE TALLERES DE ESPECIALIDAD EQUIPADOS CUANDO MENOS AL 35% DE SU CAPACIDAD Y QUE ESTEN EN OPERACION	<u>1011</u>
11.- ANOTE EL N° TOTAL DE TURNOS (ACUMULADOS) QUE ESTAN OPERANDO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>1012</u>
12.- ANOTE EL N° DE HORAS DIARIAS PROMEDIO (SUMANDO AMBOS TURNOS) QUE OPERAN LOS TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SON DE ESPECIALIDAD	<u>410</u>
13.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>810</u>
14.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL SIN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>1810</u>
15.- CUANTOS M <sup>2</sup> DE ESPACIO ESTAN DESTINADOS PARA BIBLIOTECA	<u>101710</u>
16.- NUMERO DE LIBROS CON QUE CUENTA EL PLANTEL	<u>111151510</u>
17.- SUMA TOTAL DE AREAS VERDES (M <sup>2</sup> ) QUE TIENE EL PLANTEL	<u>1010121510</u>
18.- EL PLANTEL CUENTA CON SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA (POLICIA)	
(1) SI (2) NO	<u>1</u>

ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL: AEROPUERTO  
MODULO: 800 (ACTUAL)

CLAVE: 132

01. ENCARGADO

- 02. SECRETARIA DE DIRECTOR
- 03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

04. JEFE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

- 05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
  - 06. ARCHIVISTA
- 07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS
  - 08. CAJERO
  - 09. AUXILIAR DE CONTRALOR
- 10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES
  - 11. AUXILIAR DE SERVICIOS
  - 12. PORTERO
    - . PORTERO
  - 13. VELADOR
    - . VELADOR
  - 14. AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA

15. JEFE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

- 16. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONT. ESCOLAR

- 17. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- 18. JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA
  - 19. PROMOTOR CULTURAL
  - 20. PROMOTOR DEPORTIVO
  - 21. TRABAJADOR SOCIAL
  - 22. PREFECTO
    - . PREFECTO
- 23. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO
- 24. JEFE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  - 25. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
  - 26. JEFE DE OFICINA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO
  - 27. JEFE DE OFICINA DE SUPERVISION Y CONT. DE TALLERES
  - 28. LABORATORISTA DE IDIOMAS
  - 29. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  - 30. RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
    - . RESPONSABLE DE PRACTICAS
- 31. JEFE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS
  - 32. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD

CONGELADA  
 CONGELADA  
 CONGELADA  
 CONGELADA  
 CONGELADA

33. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS AUDIOVISUALES Y BIB.

34. BIBLIOTECARIO

. BIBLIOTECARIO

35. DIBUJANTE

. DIBUJANTE

36. AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS

. AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS

38. IMPRESOR

CONGELADA

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO: 38

No. TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS: 66

No. TOTAL DE PLAZAS CONGELADAS: 8

No. TOTAL DE PLAZAS: 74

6'025,787

## ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL: AEROPUERTO

132 0800  
CVE MODULO

La estructura, puestos y plazas autorizadas han sido asignadas considerando las características particulares que a la fecha presenta el plantel. La totalidad de los datos a partir de los cuales se elaboró la plantilla, fueron proporcionados por el DIRECTOR del plantel: ING. JOSE HERNANDEZ JIMENEZ con fecha 25-SEP-86

## 01. DIRECTOR

02. SECRETARIA DE DIRECTOR

03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

## 04. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

06. AUXILIAR DE PERSONAL

07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS

08. AUXILIAR DE CONTRALOR

09. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES

11. AUXILIAR DE SERVICIOS

12. PORTERO

. PORTERO

13. VELADOR

. VELADOR

14. AUXILIAR DE INTENDECIA

. AUXILIAR DE INTENDECIA

. AUXILIAR DE INTENDECIA

. AUXILIAR DE INTENDECIA

. AUXILIAR DE INTENDECIA

15. JARDINERO

CONGELADA

CONGELADA

## 16. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR

18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

19. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE CGR

20. TRABAJADORA SOCIAL

21. PROMOTOR DEL PLANTEL

22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO

CONGELADA

CONGELADA

CONGELADA

CONGELADA

## 23. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

CONGELADA



- 5. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- 26. OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO

27. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADÉMICOS

28. JEFE DE OFICINA DE ÁREA POR ESPECIALIDAD

JEFE DE OFICINA DE ÁREA POR ESPECIALIDAD

- 29. PREFECTO
- PREFECTO

30. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS

CONGELADA

AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS

CONGELADA

31. DIBUJANTE

32. BIBLIOTECARIO

CONGELADA

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO:	72
Nº DE PLAZAS AUTORIZADAS:	47 (65%)
Nº DE PLAZAS CONGELADAS:	25 (35%)
Nº TOTAL DE PLAZAS:	72 (100%)

**CEDULA DE INFORMACION PARA LA ASIGNACION DE PLAZAS  
DE NUEVA CREACION PARA PLANTELES EN OPERACION**

FECHA 25/09/86

PLANTEL	INDIOS VERDES	CLAVE	005	MODULO	1200
NOMBRE DEL SOLICITANTE <u>ING. JOSE LUIS MORALES RAMIREZ</u>					
TIPO DE PUESTO (1) DIRECTOR (2) ENCARGADO (3) PROMOTOR <span style="float:right;">1</span>					

1.- INDIQUE EL TIEMPO QUE TIENE OPERANDO EL PLANTEL	
(1) NUEVA CREACION (2) DE 6 A 18 MESES (3) MAS DE 18 MESES	1
2.- CUANTAS CARRERAS IMPARTE EL PLANTEL ACTUALMENTE	15
3.- INDIQUE EL NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS (AMBOS TURNOS)	13574
4.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO MATUTINO	11042
5.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO VESPERTINO	04917
6.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 1° SEMESTRE	09910
7.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 2° SEMESTRE	01515
8.- QUE TIPO DE SEMESTRE CURSA ACTUALMENTE EL PLANTEL	
(1) SEMESTRE PAR (2) SEMESTRE NON (3) MIXTO	3
9.- CUAL FUE EL INDICE PROMEDIO DE DESERCCION QUE EL PLANTEL TUVO DEL 1° AL 2° SEMESTRE ULTIMO	295
10.- INDIQUE EL NUMERO DE TALLERES DE ESPECIALIDAD EQUIPADOS CUANDO MENOS AL 35% DE SU CAPACIDAD Y QUE ESTEN EN OPERACION	104
11.- ANOTE EL N° TOTAL DE TURNOS (ACUMULADOS) QUE ESTAN OPERANDO EL O LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	07
12.- ANOTE EL N° DE HORAS DIARIAS PROMEDIO (SUMANDO AMBOS TURNOS) QUE OPERAN LOS TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SON DE ESPECIALIDAD	110
13.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	90
14.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL SIN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	80
15.- CUANTOS M <sup>2</sup> DE ESPACIO ESTAN DESTINADOS PARA BIBLIOTECA	2315
16.- NUMERO DE LIBROS CON QUE CUENTA EL PLANTEL	031100
17.- SUMA TOTAL DE AREAS VERDES (M <sup>2</sup> ) QUE TIENE EL PLANTEL	002100
18.- EL PLANTEL CUENTA CON SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA (POLICIA)	
(1) SI (2) NO	1

ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL: INDIOS VERDES CLAVE: 005

MODULO: 1200 (ACTUAL)

01. DIRECTOR

- 02. SECRETARIA DE DIRECTOR
- 03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
  - . SECRETARIA DEPARTAMENTAL

04. JEFE DE DEPTO. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

- 05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
- 06. ARCHIVISTA
- 07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS
- 08. CAJERO
- 09. AUXILIAR DE CONTRALOR
- 10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES
  - 11. AUXILIAR DE SERVICIOS
  - 12. PORTERO
    - . PORTERO
  - 13. VELADOR
    - . VELADOR
    - . VELADOR
  - 14. AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA
    - . AUXILIAR DE INTENDENCIA

CONGELADA  
CONGELADA  
CONGELADA

15. JEFE DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
16. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR
  17. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
    - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  18. JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA
    19. PROMOTOR CULTURAL
    20. PROMOTOR DEPORTIVO
    21. TRABAJADOR SOCIAL
    22. PREFECTO
      - . PREFECTO
  23. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO
24. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  25. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION
  26. JEFE DE OFICINA DE MANTENIMIENTO Y EQUIPO
  27. JEFE DE OFICINA DE SUP. Y CONT. TALLERES Y LAB.
  28. LABORATORISTA
    - . LABORATORISTA
  29. LABORATORISTA DE IDIOMAS
  30. AUXILIAR DE ELECTRONICA
    - . AUXILIAR DE ELECTRONICA
  31. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  32. JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
    - . JEFE DE TALLER
33. JEFE DE DEPTO. DE SERVICIOS ACADEMICOS
  34. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD

CONGELADA  
CONGELADA

- . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
- . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD. CONGELADA
- . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
- . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD CONGELADA
- 35. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS AUD. Y BIBLIOG.
- 36. BIBLIOTECARIO
- . BIBLIOTECARIO
- 37. DIBUJANTE
- . DIBUJANTE
- 38. AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS
- . AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS
- 39. IMPRESOR
- . IMPRESOR

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO	39
No. TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS	76
No. TOTAL DE PLAZAS CONGELADAS	8
No. TOTAL DE PLAZAS	84

7'046,538

## ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL: INDIOS VERDES

005 1200  
CVE MODUL

La estructura, puestos y plazas autorizadas han sido asignadas considerando las características particulares que a la fecha presenta el plantel. La totalidad de los datos a partir de los cuales se elaboro la plantilla, fueron proporcionados por el DIRECTOR del plantel: ING. JOSE LUIS MORALES RAMIREZ con fecha 25-SEP-84

## 01. DIRECTOR

- 02. SECRETARIA DE DIRECTOR
- 03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL
- . SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA  
CONGELADA

## 04. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

- 05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
- 06. AUXILIAR DE PERSONAL
- 07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS
- 08. AUXILIAR DE CONTRALOR
- 09. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- 10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES
- 11. AUXILIAR DE SERVICIOS
- 12. PORTERO
- . PORTERO
- 13. VELADOR
- . VELADOR
- 14. AUXILIAR DE INTENDECIA
- . AUXILIAR DE INTENDECIA
- . AUXILIAR DE INTENDECIA
- . AUXILIAR DE INTENDECIA
- . AUXILIAR DE INTENDECIA
- . AUXILIAR DE INTENDECIA
- 15. JARDINERO

CONGELADA  
CONGELADA

## 16. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

- 17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR
- 18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- 19. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE TGR
- 20. TRABAJADORA SOCIAL
- 21. PROMOTOR DEL PLANTEL
- 22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO
- . PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO

CONGELADA  
CONGELADA  
CONGELADA  
CONGELADA

23. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

- 25. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
  - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
- 26. OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO
  - . OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO

27. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS

- 28. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
  - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
  - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
  - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
  - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
- 29. PREFECTO
  - . PREFECTO

- 30. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS
  - . AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS

31. DIBUJANTE

32. BIBLIOTECARIO

- . BIBLIOTECARIO

CONGELADA  
CONGELADA

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO:	32
No DE PLAZAS AUTORIZADAS:	54 (084%)
No DE PLAZAS CONGELADAS:	10 (015%)
No TOTAL DE PLAZAS:	64 (100%)

CÉDULA DE INFORMACION PARA LA ASIGNACION DE PLAZAS  
DE NUEVA CREACION PARA PLANTELES EN OPERACION

FECHA 24/09/84

PLANTEL TLALPÁN I CLAVE 186 MODULO 800

NOMBRE DEL SOLICITANTE C. P. ALEJANDRO ALARCON NAVA

TIPO DE PUESTO (1) DIRECTOR (2) ENCARGADO (3) PROMOTOR 1

1.-	INDIQUE EL TIEMPO QUE TIENE OPERANDO EL PLANTEL (1) NUEVA CREACION (2) DE 6 A 18 MESES (3) MAS DE 18 MESES	<u>13</u>
2.-	CUANTAS CARRERAS IMPARTE EL PLANTEL ACTUALMENTE	<u>12</u>
3.-	INDIQUE EL NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS (AMBOS TURNOS)	<u>11560</u>
4.-	ANOTE EL N° DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO MATUTINO	<u>11780</u>
5.-	ANOTE EL N° DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO VESPERTINO	<u>11780</u>
6.-	ANOTE EL N° DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 1° SEMESTRE	<u>11811</u>
7.-	ANOTE EL N° DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 2° SEMESTRE	<u>11054</u>
8.-	QUE TIPO DE SEMESTRE CURSA ACTUALMENTE EL PLANTEL (1) SEMESTRE PAR (2) SEMESTRE NON (3) MIXTO	<u>13</u>
9.-	CUAL FUE EL INDICE PROMEDIO DE DESERCIÓN QUE EL PLANTEL TUVO DEL 1° AL 2° SEMESTRE ULTIMO	<u>20.1</u>
10.-	INDIQUE EL NUMERO DE TALLERES DE ESPECIALIDAD EQUIPADOS CUANDO MENOS AL 35% DE SU CAPACIDAD Y QUE ESTEN EN OPERACION	<u>112</u>
11.-	ANOTE EL N° TOTAL DE TURNOS (ACUMULADOS) QUE ESTAN OPERANDO EL O LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>114</u>
12.-	ANOTE EL N° DE HORAS DIARIAS PROMEDIO (SUMANDO AMBOS TURNOS) QUE OPERAN LOS TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SON DE ESPECIALIDAD	<u>111</u>
13.-	CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>21.1</u>
14.-	CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL SIN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>110</u>
15.-	CUANTOS M <sup>2</sup> DE ESPACIO ESTAN DESTINADOS PARA BIBLIOTECA	<u>1118</u>
16.-	NUMERO DE LIBROS CON QUE CUENTA EL PLANTEL	<u>111111</u>
17.-	SUMA TOTAL DE AREAS VERDES (M <sup>2</sup> ) QUE TIENE EL PLANTEL	<u>11212.111</u>
18.-	EL PLANTEL CUENTA CON SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA (POLICIA) (1) SI (2) NO	<u>11</u>



MODULO: 800

01. ENCARGADO

02. SECRETARIA DE DIRECTOR

03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

SECRETARIA DEPARTAMENTAL

SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

04. JEFE DE DEPTO. DE ADMON. Y FINANZAS

05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

CONGELADA

06. AUXILIAR DE PERSONAL

07. ARCHIVISTA

08. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS

09. CAJERO

10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES

CONGELADA

11. AUXILIAR DE SERVICIOS

12. PORTERO

. PORTERO

13. VELADOR

CONGELADA

. VELADOR

CONGELADA

14. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

CONGELADA

15. JEFE DE DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES

16. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONT. ESC.

CONGELADA

17. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

18. JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA

CONGELADA

19. PROMOTOR CULTURAL

20. PROMOTOR DEPORTIVO

CONGELADA

21. TRABAJADOR SOCIAL

22. PREFECTO

. PREFECTO

23. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO

CONGELADA



## ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL TLALPAN I

186 0800

CVE MODULO

La estructura, puestos y plazas autorizadas han sido asignadas considerando las características particulares que a la fecha presenta el plantel. La totalidad de los datos a partir de los cuales se elaboró la plantilla, fueron proporcionados por el DIRECTOR del plantel: C.P. ALEJANDRO ALARCÓN NAVA con fecha 24-SEP-88

## 01. DIRECTOR

02. SECRETARIA DE DIRECTOR

03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

## 04. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

06. AUXILIAR DE PERSONAL

07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS

08. AUXILIAR DE CONTRALOR

09. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES

11. AUXILIAR DE SERVICIOS

12. PORTERO

. PORTERO

13. VELADOR

. VELADOR

14. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

15. JARDINERO

CONGELADA

CONGELADA

## 16. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR

18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

19. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE EGR

20. TRABAJADORA SOCIAL

21. PROMOTOR DEL PLANTEL

22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO

CONGELADA

CONGELADA

## 23. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

CONGELADA

25.	OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
	. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
	. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
	. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS	
26.	OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO	CONGELADA

27. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADÉMICOS

28.	JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	
	. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	
29.	PREFECTO	
	. PREFECTO	
30.	AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS	
	. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS	CONGELADA
31.	DIBUJANTE	CONGELADA
32.	BIBLIOTECARIO	CONGELADA
	. BIBLIOTECARIO	

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO:	32
Nº DE PLAZAS AUTORIZADAS:	41 (080%)
Nº DE PLAZAS CONGELADAS:	10 (019%)
Nº TOTAL DE PLAZAS:	51 (100%)

**CEDULA DE INFORMACION PARA LA ASIGNACION DE PLAZAS  
DE NUEVA CREACION PARA PLANTELES EN OPERACION**

FECHA 24/09/86

PLANTEL <u>XOCHIMILCO</u>	CLAVE <u>012</u>	MODULO <u>2000</u>	
NOMBRE DEL SOLICITANTE <u>C.P. JORGE F. HEDDING GALEANA</u>			
TIPO DE PUESTO (1) DIRECTOR (2) ENCARGADO (3) PROMOTOR			<u>1</u>

1.- INDIQUE EL TIEMPO QUE TIENE OPERANDO EL PLANTEL	
(1) NUEVA CREACION (2) DE 6 A 18 MESES (3) MAS DE 18 MESES	<u>13</u>
2.- CUANTAS CARRERAS IMPARTE EL PLANTEL ACTUALMENTE	<u>4</u>
3.- INDIQUE EL NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS (AMBOS TURNOS)	<u>2101010</u>
4.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO MATUTINO	<u>1101517</u>
5.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL TURNO VESPERTINO	<u>091413</u>
6.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 1° SEMESTRE	<u>1101510</u>
7.- ANOTE EL No DE ALUMNOS INSCRITOS EN EL 2° SEMESTRE	<u>10141813</u>
8.- QUE TIPO DE SEMESTRE CURSA ACTUALMENTE EL PLANTEL	
(1) SEMESTRE PAR (2) SEMESTRE NON (3) MIXTO	<u>2</u>
9.- CUAL FUE EL INDICE PROMEDIO DE DESERCIÓN QUE EL PLANTEL TUVO DEL 1° AL 2° SEMESTRE ULTIMO	<u>13713</u>
10.- INDIQUE EL NUMERO DE TALLERES DE ESPECIALIDAD EQUIPADOS CUANDO MENOS AL 35% DE SU CAPACIDAD Y QUE ESTEN EN OPERACION	<u>103</u>
11.- ANOTE EL N° TOTAL DE TURNOS (ACUMULADOS) QUE ESTAN OPERANDO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>1016</u>
12.- ANOTE EL N° DE HORAS DIARIAS PROMEDIO (SUMANDO AMBOS TURNOS) QUE OPERAN LOS TALLERES Y LABORATORIOS QUE NO SON DE ESPECIALIDAD	<u>1210</u>
13.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO EN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>1910</u>
14.- CUAL ES EL PORCENTAJE LOGRADO DE EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL SIN LOS TALLERES DE ESPECIALIDAD	<u>1910</u>
15.- CUANTOS M <sup>2</sup> DE ESPACIO ESTAN DESTINADOS PARA BIBLIOTECA	<u>11010</u>
16.- NUMERO DE LIBROS CON QUE CUENTA EL PLANTEL	<u>014141010</u>
17.- SUMA TOTAL DE AREAS VERDES (M <sup>2</sup> ) QUE TIENE EL PLANTEL	<u>1011101010</u>
18.- EL PLANTEL CUENTA CON SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA (POLICIA)	
(1) SI (2) NO	<u>1</u>



- 16. JEFE DE DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
  - 17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONT. ESC.
    - 18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
      - . AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
  - 19. JEFE DE OFICINA DE EXTENSION EDUCATIVA
    - 20. PROMOTOR CULTURAL
    - 21. PROMOTOR DEPORTIVO
    - 22. TRABAJADOR SOCIAL
    - 23. PREFECTO
      - . PREFECTO
      - . PREFECTO
  - 24. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO
- 25. JEFE DE DEPTO. DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
  - 26. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION CONGELADA
  - 27. JEFE DE OFICINA DE MANTENIMIENTO Y EQUIPO
  - 28. JEFE DE OFICINA DE SUP. Y CONT. TALLERES Y LAB.
    - 29. LABORATORISTA
      - . LABORATORISTA
      - . LABORATORISTA
    - 30. LABORATORISTA DE IDIOMAS
    - 31. AUXILIAR DE ELECTRONICA
      - . AUXILIAR DE ELECTRONICA
    - 32. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
      - . AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - 33. JEFE DE TALLER
      - . JEFE DE TALLER
      - . JEFE DE TALLER
      - . JEFE DE TALLER CONGELADA
      - . JEFE DE TALLER CONGELADA

34. JEFE DE DEPTO. DE SERVICIOS ACADEMICOS

35. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	CONGELADA
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	CONGELADA
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	CONGELADA
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	CONGELADA
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	
. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD	
36. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS AUD. Y BIBLIOG.	CONGELADA
37. BIBLIOTECARIO	
. BIBLIOTECARIO	
38. DIBUJANTE	
. DIBUJANTE	
39. AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS	
. AUXILIAR DE APOYOS DIDACTICOS	
40. IMPRESOR	
. IMPRESOR	
41. AUXILIAR DE LABORATORIO	

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO	41
No. TOTAL DE PLAZAS AUTORIZADAS	79
No. TOTAL DE PLAZAS CONGELADAS	9
No. TOTAL DE PLAZAS	88

7'078,945



ESTRUCTURA Y PLAZAS AUTORIZADAS AL PLANTEL XOXCHIMILCO

012 2000  
CUE MODULO

La estructura, puestos y plazas autorizadas han sido asignadas considerando las características particulares que a la fecha presenta el plantel. La totalidad de los datos a partir de los cuales se elaboro la plantilla, fueron proporcionados por el DIRECTOR del plantel CP. JORGE HEDDING GALEANA con fecha 24-SEP-86

01. DIRECTOR

02. SECRETARIA DE DIRECTOR

03. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

. SECRETARIA DEPARTAMENTAL

CONGELADA

04. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y EMBAZAS

05. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

06. AUXILIAR DE PERSONAL

07. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS FINANCIEROS

08. AUXILIAR DE CONTRALOR

09. JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

10. JEFE DE OFICINA DE RECURSOS MATERIALES

11. AUXILIAR DE SERVICIOS

12. PORTERO

. PORTERO

13. VELADOR

. VELADOR

14. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

. AUXILIAR DE INTENDENCIA

15. JARDINERO

CONGELADA

16. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

17. JEFE DE OFICINA DE ESTADISTICA Y CONTROL ESCOLAR

18. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

. AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR

CONGELADA

CONGELADA

19. JEFE DE OFICINA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE EGR

20. TRABAJADORA SOCIAL

CONGELADA

21. PROMOTOR DEL PLANTEL

CONGELADA

- 22. PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO
  - . PROMOTOR CULTURAL Y DEPORTIVO
- 23. JEFE DE DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS..
  - 24. AUXILIAR DE ACTIVIDADES TECNOLOGICAS
    - 25. OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
      - . OPERADOR DE TALLERES Y/O LABORATORIOS
    - 26. OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO
      - . OPERADOR DE INST Y MANTENIM. DE EQUIPO
- 27. JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ACADEMICOS.....
  - 28. JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
    - . JEFE DE OFICINA DE AREA POR ESPECIALIDAD
  - 29. PREFECTO
    - . PREFECTO
  - 30. AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS
    - . AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS
    - . AUXILIAR DE SERVICIOS ACADEMICOS
  - 31. DIBUJANTE
  - 32. BIBLIOTECARIO
    - . BIBLIOTECARIO

CONGELADA  
CONGELADA

TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO:	32
Nº DE PLAZAS AUTORIZADAS:	60 (088%)
Nº DE PLAZAS CONGELADAS:	03 (011%)
Nº TOTAL DE PLAZAS:	60 (100%)

#### 4.6 RESUMEN

Los Recursos Humanos constituyen el elemento principal dentro de cualquier organización y sin su adecuada planeación cuantitativa y cualitativa correspondiente a necesidades específicas, no es posible el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos sociales.

Partiendo de esto, se realizó un estudio en los Planteles del sistema CONALEP, con el propósito de optimizar los recursos humanos asignados en los mismos, tanto en número como en tipo de puestos.

El sistema propuesto, pretende dosificar las plazas que se asignan a los planteles es decir, tomando en cuenta una serie de factores y criterios, se ha determinado en qué momento se otorga o no una plaza.

Para la elaboración del sistema, se consideraron las características particulares de los planteles y una gran variedad de factores que influyen para la asignación de una plaza.

Dado que la existencia e interrelación de éstos implica un trabajo muy laborioso, se recurrió a la Informática para capturar los factores más determinantes y finalmente obtener la plantilla óptima de un plantel.

Para analizar las características y particularidades con que opera el sistema CONALEP, se recurrió a un muestreo, definiéndose un tamaño muestral de 21 planteles; considerando sus Areas de Estudio, Módulo, Numero de Carreras y Ubicación Geográfica.

Una vez seleccionados los planteles se identificaron los factores y variables básicos que son: Datos específicos del plantel (No. de alumnos, M<sup>2</sup> de construcción, etc.); Número de personal administrativo; Número y descripción de puestos tipo; Número de plazas autorizadas para cada puesto tipo. Funciones que realiza el trabajador; Forma en que los trabajadores emplean la jornada de trabajo y Conocimiento que tienen de las funciones que desempeñan.

Se agruparon todas las actividades posibles en las que el trabajador ocupa su tiempo.

"X"= Tiempo de todas aquellas actividades efectuadas por el trabajador y que están relacionadas con la naturaleza de su puesto de trabajo.

"Y"= Tiempo de todas aquellas actividades que realiza el trabajador y que corresponden a otro puesto de trabajo.

"Z"= Tiempo de todas aquellas actividades que representan una pérdida o mal uso del tiempo.

Así también se analizó la actual estructura de los planteles con base en los siguientes puntos:

- Funcionalidad de la actual estructura
- Justificación de los puestos de trabajo
- Productividad de los trabajadores
- Distribución y organización del trabajo
- Actualización tecnológica del sistema

Se propone una estructura orgánica diseñada de acuerdo a la realidad del Colegio y pretende ser un instrumento que coadyuve en la optimización de los recursos humanos .

Para conocer el número exacto de plazas que necesita un

plantel, se elaboró un cuestionario codificado que contiene los factores principales que influyen para la asignación de plazas; el cual será resuelto por el Director o Encargado del Plantel, se capturan los datos y se obtiene la plantilla de plazas que le corresponde.

El sistema se llevó a cabo en 5 Planteles del área metropolitana, presentándose con los resultados obtenidos un cuadro comparativo entre la estructura actual y la propuesta.

## CONCLUSION

## CONCLUSION.

Con la Revolución de 1910, el Estado abandona su concepto tradicional de Estado gendarme ya que se le atribuyen características de un Estado de servicio o bienestar, es decir, se le otorga la posibilidad de intervenir directamente en la vida económica del país.

Esta nueva concepción necesitaba de una instrumentación jurídica que permitiera la creación de mecanismos institucionales y entidades de participación estatal para promover el desarrollo nacional, por lo que éstos adquieren un papel preponderante pues a través de ellos el Estado procura garantizar el suministro de insumos básicos, disponibilidad de energéticos, avance técnico, etc.

En la función productiva concurren tanto los recursos y los esfuerzos del sector público, como los del sector privado, determinando una economía mixta; por lo tanto resulta imprescindible que la demanda de trabajo derivada de los incrementos esperados por la ampliación de la actividad económica, sea cubierta por personal debidamente preparado que atienda los diversos campos y niveles de trabajo, ya que no es concebible ninguna expansión industrial o comercial que no requiera de personal debidamente calificado; y no puede separarse el sistema educativo del productivo, con el riesgo de caer en graves desequilibrios que redundan en el estancamiento, la reducción y la imposibilidad de ampliar una actividad económica.

La consecución de los objetivos nacionales de justicia social en el marco de libertad, hoy como nunca exige disponer de mano de obra técnicamente calificada que coadyuve a corregir el desequilibrio existente entre los niveles de

especialización y de ocupación, mismo que constituye el punto neurálgico de la problemática que enfrenta el Sistema Educativo Nacional.

Resulta inaplazable vincular estrechamente la mano de obra y el mercado de trabajo a fin de cubrir las necesidades derivadas de la expansión económica que se prevé en virtud de la apertura comercial.

La administración del Presidente Salinas de Gortari señala como prioritarias las tareas de promoción de actividades científicas y tecnológicas que apoyen el desarrollo económico del país y formen los cuadros profesionales técnicos que requiere el actual aparato productivo de bienes y servicios y los que se deriven de la política de modernización económica.

La oferta limitada de profesionales técnicos a nivel medio frente a una demanda creciente, ha dado como resultado que esas posiciones sean cubiertas ya sea por personal autodidacta de muy limitada preparación académica o bien, por egresados de los niveles universitarios que van a desarrollar, en muchos casos, labores para las que no fueron debidamente preparados, provocando una costosa subutilización de profesionales así como actitudes negativas ante el trabajo, presentándose una tendencia decreciente en la productividad.

La magnitud de este problema y considerando que los recursos humanos son la parte más importante de toda organización para apoyar los programas de desarrollo económico y social del país, sustentan la creación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) en 1978 e iniciando sus funciones en Enero de 1979. Su objetivo principal es fortalecer el sistema de educación



tecnológica, mediante la preparación de personal profesional calificado a nivel postsecundaria que demande el sistema productivo del país.

El CONALEP, al inicio de sus funciones contaba en su estructura organizacional con la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP) y con una Unidad de Organización y Métodos (UOM), como lo establecía el Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 28 de Enero de 1971; vinculándose de esta forma con el Programa de Reforma Administrativa dictado por el Ejecutivo Federal.

Asimismo, se elaboraron los Manuales de Organización y de Procedimientos de las Oficinas Nacionales y de Planteles y sus estructuras orgánicas respectivas, siendo éstos el único antecedente de reforma en el Organismo.

Sin embargo, la Unidad de Organización y Métodos desaparece, pues se le relegó a actividades diferentes y de menor importancia que para las que fue creada.

El CONALEP en el corto tiempo que lleva operando, ha tenido un crecimiento considerable, pues paralelamente a la oferta de servicios ha aumentado el número de planteles, y en consecuencia se hace necesario adecuar los manuales, estructura orgánica, etc. a las nuevas necesidades del Organismo.

Partiendo de que el Programa de Reforma Administrativa es un proceso continuo de cambio y Conalep cuenta a la fecha con más de 242 planteles y por lo tanto, su organización ya no responde eficazmente a las nuevas demandas; se propone esta Reforma de tipo microadministrativo, que pretende contribuir en la optimización de los recursos humanos asignados a los planteles, tanto en número como en tipo de

puestos, de tal forma que el organismo pueda responder con eficacia a las demandas de la sociedad.

Un proceso de Reforma Administrativa, provoca generalmente expectativas de solución a corto plazo, de los problemas que resultan más evidentes para los funcionarios responsables de los programas; por lo que una vez resueltos los principales cambios en la estructura, la administración de recursos humanos, se convierte en la piedra angular de la demanda por una mejor administración, ya que de su adecuado o inadecuado funcionamiento, depende la eficacia de los programas que se propongan dentro de una organización.

El presente trabajo nos permite comprobar que si es posible que, mediante una reforma administrativa, se logre incrementar la productividad del personal administrativo en los planteles.

Actualmente la estructura del CONALEP ya no responde a las necesidades del sistema, lo que se constató a lo largo de la investigación. Asimismo, se detectó que no existe un criterio para definir los puestos y las plazas que son necesarios para cada plantel; lo que provoca que la asignación de personal no guarde proporción con el módulo de los planteles (número de alumnos) y a su vez, se ocasionen problemas de tipo administrativo y laboral.

Por otro lado, al analizar las funciones que se desempeñan en los 42 puestos de trabajo tipo, se observó que algunas se duplican, otras no corresponden al puesto, etc.

Para corregir las deficiencias detectadas, se propone primeramente una Estructura Unica para todos los módulos, pues actualmente existen 4 diferentes, haciendo más compleja la asignación y el control del personal, por parte de las

## Oficinas Nacionales.

Se considera necesario hacer una reducción de los 42 puestos tipo existentes, a 32, por las razones expuestas anteriormente. Esto nos permitirá contar con una organización más sencilla y las cargas de trabajo estarán mejor distribuidas.

Resultaron también de esta investigación, los criterios a considerar para la asignación de una plaza.

Dada la existencia de 242 planteles y cada uno con sus propias características, resultaría difícil elaborar la plantilla de cada uno manualmente, por lo que se recurrió a la Informática; pues a través de ella el cálculo es inmediato y la posibilidad de error muy pequeña. A esto se debe el nombre de Sistema Computarizado de Asignación Variable de Recursos Humanos a Planteles.

Para capturar los datos, se diseñó un cuestionario codificado que contempla todos los factores que influyen para asignar o congelar una plaza. Este cuestionario será resuelto por el Encargado o Director del plantel y con base en la información, la máquina le otorgará su plantilla óptima.

Se presentan 5 ejemplos reales que nos permiten comparar el Sistema Actual con el Propuesto.

De esta manera, el CONALEP contará con una estructura orgánica que le permita tener un funcionamiento armónico y coordinado de los órganos que constituyen tanto las Oficinas Nacionales como los Planteles del sistema, a fin de que las primeras tengan la estructura funcional que haga posible realizar la planeación educativa y curricular; y los segundos operen según los lineamientos educativos establecidos en

Oficinas Nacionales, logrando así el desarrollo y perfeccionamiento de este proceso y de su constante evolución.

Los logros que se obtendrían con la Estructura Propuesta son:

- Contemplar los movimientos escalafonarios.
- Equilibrar las cargas de trabajo y hacer, por lo tanto una mejor distribución de las mismas.
- Facilitar la capacitación, por contar con una definición precisa de las funciones de los puestos.
- Tener un control efectivo de los puestos y plazas -
- Dosificar la asignación de plazas, de acuerdo a las características que presente el plantel.

Debido a que hasta ahora no existe una definición concreta de Recursos Humanos y que sus objetivos tampoco están definidos en forma clara y precisa, y por lo tanto se carece de una política de personal congruente que comprenda desde el ingreso hasta la separación del servidor público y que abarque todas las situaciones de ascensos, promociones, traslados, compensaciones, estímulos y desarrollo, entre otras, que se suscitan en la relación entre instituciones públicas y sus servidores; el presente trabajo podría ser un intento por iniciar en el CONALEP, este importante y urgente trabajo; ya que las Unidades Administrativas, que en cada dependencia se encargan de los asuntos de personal, además de tener denominaciones, ubicación y jerarquías diferentes, presentan como característica común la de restringirse a funciones rutinarias como el registro de empleados, control de remuneraciones y aplicación de sanciones principalmente.

Se considera que el sistema propuesto, puede servir como punto de partida para realizar algún estudio similar en otros organismos análogos, contribuyendo así al mejoramiento de la

Administración de los Recursos Humanos y en consecuencia de la Administración Pública Federal.

## COMENTARIOS

1. El proyecto es viable, pero requiere autorización de la Dirección General para poder ser implantado.
2. Es necesario que las Direcciones de Evaluación y Certificación, Académica y Administración y Finanzas, revisen y validen las variables de asignación de plazas.
3. La disminución de puestos tipo/plazas, puede provocar resistencia tanto por parte de las Direcciones mencionadas, como por los propios Planteles.
4. Se sugiere en una primera etapa, implantar este proyecto en los planteles de reciente creación (30), y posteriormente, en todos los del sistema.
5. Una vez que el proyecto haya sido aprobado, es conveniente suspender la creación y/o descongelación de los puestos y/o plazas que serían congelados.

## BIBLIOGRAFIA

- ACLE, Alfredo/VEGA, Juan. La Empresa Publica desde fuera y desde dentro. Ed. LIMUSA. México, 1981.
- ACOSTA, ROMERO Miguel. Teoria General del Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México, 1981.
- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas. México, 1981.
- BERNSTEIN, Jorge. La Gestión de Empresas Públicas en México. Ed. CIDE. México, 1983.
- BRAVO, Abuja Victor E. La Empresa Pública Industrial en México. Ed. INAP. Mexico, 1981.
- CARRILLO, Castro Alejandro. Las Empresas Públicas en México. Ed. INAP 1a. ed. México, 1976.
- CARRILLO, Castro Alejandro/GARCIA Ramirez Sergio. Las Empresas Publicas en México. Ed. Porrúa. México, 1983.
- CARRILLO, Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Base Metodológica, Antecedentes e Institucionalizacion del Proceso (1821-1971) Tomo I Ed. Porrúa. México, 1980.
- CARRILLO, Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Evolución de la Reforma Administrativa en México (1971-1979) Tomo II Ed. Porrúa. México, 1980
- CARRILLO, Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Su difusión, análisis y defensa ante la opinión pública (1976-1982) Tomo III. Ed. Porrúa. México 1982.
- CASAR, Ma. Amparo/PERES, William El Estado Empresario Agotamiento o Renovacion . Ed. Siglo XXI. Mexico, 1988
- CASTELAZO, José Ramón Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público. Ed. INAP. México, 1985.
- CORDERA, Campos. Rolando. Estado y Desarrollo en el Capitalismo Tardío y Subordinado. Ed. F.C.E. México,

1976.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México, 1983.
- Debate sobre las Entidades Paraestatales. Revista: Política y Administración Pública. Septiembre-Diciembre 1986 No. 1
- DOUGLAS, Bennet y KNHET, S. El Estado como Banquero y Empresario. Revista: Foro Internacional No. 77 Vol. XX Julio-Septiembre 1979 p.p. 29-72
- DUHALT, Krauss Miguel. Una selva semántica y jurídica. Ed. INAP. México, 1977.
- FERNANDEZ, Rutz Jorge. Estado Empresario. Ed. UNAM Cap. II. México, 1982.
- FERNANDEZ, Santillán José Fco. Temas sobre Teoría de la Administración Pública. Cuaderno 2 serie Conferencias CIAP FCPyS UNAM. México, 1980.
- FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México, 1985.
- GARZA, Mercado Ario. Manual de Técnicas de Investigación. Ed. Colegio de México México, 1979.
- GONZALEZ, Casanova Pablo. México Hoy. Ed. Siglo XXI México, 1979.
- HANSEN, Roger D. La política del desarrollo mexicano. Ed. Siglo XXI. México, 1972.
- IBARRA, David. Reflexiones sobre la Empresa Pública. Revista Foro Internacional. México Vol. XII No. 2 Octubre-Diciembre 1976. p.p. 141-155.
- JIMENEZ, Castro Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Industrial Ed. F.C.E. México, 1975
- J. Saravia Enrique. Reforma Administrativa. Experiencias Latinoamericanas. Ed. INAP México, 1978
- La Productividad en la Empresa Pública. Ciclo Conferencias. Ed. CENAPRO. México, 1981
- La Sociedad Mexicana: Presente y Futuro. Varios Autores. Ed. F.C.E. México, 1974.



- México a través de los informes presidenciales. El sector paraestatal en México. Secretaría de la Presidencia. Vol. 6 Nov. 1976
- México en los 80, la presión de las vacas gordas. Revista: Expansión. México. Diciembre de 1979 p.p. 36-44
- OLMEDO, Raul. La Crisis. Ed. Grijalbo. México, 1979.
- ORTEGA, Blake Arturo. Diccionario de Planeación y Planificación. Edicol. México, 1982.
- PICHARDO, Pagaza IGNACIO. Diez años de planificación y administración pública en México. (Ensayos). Ed. INAP. México, 1974
- PICHARDO, Pagaza Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México. 2. Funciones y Especialidades. Ed. INAP/CONACYT. México, 1986.
- Presidencia de la República. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Ed. Coordinación General de Estudios Administrativos (CGEA). México, 1979.
- RUIZ, Dueñas Jorge. La industria paraestatal en México. Empresa Pública. Elementos para el examen comparado. Tomo 5 Ed. F.C.E./SEMIP. México, 1988.
- RUIZ, Massieu José Fco. La Empresa Pública. Un estudio de derecho sobre México. Ed. INAP México, 1980.
- SALINAS, Alberto. Reforma Administrativa. Ed. F.C.E. México, 1981.
- Secretaría de Educación Pública. Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México 1989
- Secretaría de la Presidencia Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. Coordinación General de Estudios Administrativos (CGEA) México 1977
- Secretaría de la Presidencia. Informe sobre la Reforma de la Administración Pública 1967. Dirección General

- de Estudios Administrativos (DGEA). México 1976.
- Secretaría de la Presidencia. La Planeación en México. México 1969.
  - Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Global de Desarrollo 1980-1982 México, Agosto de 1980.
  - Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México Mayo de 1983.
  - SERRA; Rojas Andrés. Derecho Administrativo. Ed. Porrúa. México, 1961.
  - S., Ordione George. Administración de Personal por Objetivos. Ed. DIANA. México, 1979.
  - SOLIS, Leopoldo. Planes de Desarrollo Económico y Social en México. Ed. Sepsetentas. México, 1979.
  - TELLO, Carlos. La política económica en México 1970-1976. Ed. Siglo XXI. México, 1980.
  - VARIOS AUTORES. Empresas Públicas. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos (CGEA). Colección Seminarios No. 7 México, 1978.

## DOCUMENTOS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
  - Acuerdo de Sectores. Diario Oficial de la Federación 13 de Marzo de 1977.
  - Acuerdo sobre el funcionamiento de las entidades de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación 18 de Mayo de 1983.
  - Acuerdo por el que el Ejecutivo Federal contará con la Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos. Diario Oficial de la Federación 3 de Enero de 1977.
  - Condiciones Generales de Trabajo del CONALEP, 1986-1989.
  - Decreto que expide los lineamientos generales para la integración y función de los órganos de gobierno en las entidades de la Administración Pública Paraestatal. Diario Oficial de la Federación 11 de Octubre de 1983
  - Decreto que crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, como organismo público descentralizado del gobierno federal. Diario Oficial de la Federación 27 de Diciembre de 1978.
  - Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación 14 de Mayo de 1986.
  - Ley de Planeación. Diario Oficial de la Federación 5 de Enero de 1983.
  - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación 29 de Diciembre de 1978.
- Manual de Organización del CONALEP. Oficinas Nacionales 1986.
- Manual de Organización de los Planteles CONALEP 1986.
- Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación 29 de Diciembre de 1982.

- Reglamento Interior de Trabajo del CONALEP.

CUADROS

- CUADRO No. 1 Ubicación de los Planteles CONALEP, en la República Mexicana.
- CUADRO No. 2 Uso del tiempo por puesto de trabajo tipo.
- CUADRO No. 3 Asignación de personal, por módulo y departamento en Planteles CONALEP, Junio de 1986.
- CUADRO No. 4 Cuadro comparativo de las principales características de las estructuras.
- CUADRO No. 5 Análisis de estructura y plazas en el Departamento de Administración y Finanzas.
- CUADRO No. 6 Análisis de estructuras y plazas en el Departamento de Servicios Escolares.
- CUADRO No. 7 Análisis de estructura y plazas en el Departamento de Servicios Académicos.
- CUADRO No. 8 Análisis de estructura y plazas en el Departamento de Actividades Tecnológicas
- CUADRO No. 9 Cuadro de Crecimiento Normal de un Plantel Módulo 400.
- CUADRO No. 10 Análisis Comparativo de los 5 casos reales.