MARCO DE REFERENCIA.—

Es pertinente explicitar algunas cuestiones que han sido utilizadas como marco de referencia general, tanto en la elaboración de los materiales, como en las discusiones que se han llevado a cabo al interior del grupo, y que por extensión, sería deseable que se tomaran en cuenta al momento de analizarlos y comentarlos. Estas son las siguientes:

1.— Las instituciones de educación superior del país, particularmente las públicas, son organismos con un absoluto sentido y compromiso social. Su misión es la de brindar servicios de docencia, investigación, difusión y extensión cultural que permitan al mejoramiento de las condiciones culturales, económicas y sociales de todos los sectores de la población. Tal es la razón por la que de la sociedad reciben sus recursos y por qué a la sociedad deben revertir sus beneficios.

Son, por otro lado, comunidades académicas en las que la libertad de cátedra y de investigación constituyen el fundamento de su actividad sustantiva. Por ende, la libertad de pensamiento y la pluralidad ideológica son principios esenciales que todo miembro de su comunidad debe ejercer y respetar.

En tanto que comunidades académicas se caracterizan, también, por que son los mismos miembros de sus comunidades los que asumen la responsabilidad de su dirección. En consecuencia, en mayor o menor grado tienen la facultad para gobernarse y administrarse de manera autónoma, por lo que hay entre ellas muy diversas formas de organización, tanto en lo que se refiere a las funciones de Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura, como en lo que se refiere a su Administración, sin que pueda afirmarse que una forma determinada sea mejor que otra. Existe, en todo caso, una muy amplia experiencia que puede y debe compartirse, con la plena convicción de que cada institución puede aprovechar las experiencias de las demás teniendo presente sus particulares circunstancias y necesidades.

Al ser los mismos miembros de sus comunidades los que asumen la dirección y el gobierno, en general, lo hacen sólo durante una temporalidad específicamente pretedeterminada, lo que implica una movilidad casi permanente de funcionarios, particularmente los de carácter académico-administrativo.

2.— Corresponde a la administración de las instituciones de educación superior estar al servicio de las funciones sustantivas; es decir, toca a la Administración ser un medio para que la docencia, la investigación, la difusión y la extensión de la cultura se realicen en las mejores circunstancias y posibilidades.

Sin embargo, en su más amplia concepción, la administración no puede ni debe circunscribirse exclusivamente al ámbito de las dependencias centrales de las instituciones, ni como de la exclusiva responsabilidad de quienes se denominan personal administrativo.

Es, por tanto, una función, o mejor dicho, un medio que debe ser utilizado también por quienes tienen a su cargo las tareas académicas.

Así concebida, la administración se presenta en el ejercicio de la docencia (puesto que en ésta área se planea, se organiza, se ejecuta y se evalúa) y lo mismo puede afirmarse para el ejercicio de la investigación y de la difusión y extensión de la cultura; y, por supuesto, para las áreas identificadas tradicionalmente como las administrativas.

Por otro lado, quienes se desempeñan en estas últimas deben tener presente que el fin último de sus actividades es beneficiar y facilitar el trabajo del personal académico, de los alumnos y de los miembros de la colectividad a quienes la institución sirve.

Entender lo contrario, es decir, concebir a la administración y a la academia como entidades separadas, desde nuestro punto de vista, ha sido indudablemente una de las causas que más ha contribuido a la problemática que hoy existe. En efecto, la artificial división entre lo académico y lo administrativo trae como resultado la incomprensión de las responsabilidades de unos respecto de las de los otros y en ocasiones una velada rivalidad, lo que paradójicamente se presenta como el menosprecio de lo administrativo por parte de lo académico, pero con el sometimiento del quehacer del sector académico de las normas y políticas que dicta el sector administrativo; pervirtiéndose, en consecuencia, la naturaleza y fines de la función administrativa.

3.— En toda organización y, especialmente, en el caso de las instituciones de educación superior, los recursos humanos constituyen un elemento determinante para el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas; por lo que su administración es una cuestión esencial para la propia organización.

En efecto, siendo las instituciones de educación superior responsables de la formación de profesionistas, técnicos e investigadores para la propia sociedad, deben cuidar que su personal académico y administrativo posea la calidad académica y profesional requerida para el cabal cumplimiento de sus finalidades.

Sin embargo, al formar parte también de la sociedad, las instituciones de educación superior están sujetas a una normatividad general que deben observar y a presiones de índole política, social y tecnológica que deben tener presentes para su estabilidad y desarrollo.

Una de ellas es la que se refiere al mercado laboral, en donde en términos generales nuestras instituciones se encuentran en condiciones desfavorables frente a otras organizaciones de los sectores público, social o privado; ya que no pueden ofrecer niveles salariales competitivos y, por ende, en no pocas ocasiones los índices de rotación de personal son altos.

De otra parte las mismas restricciones económicas obligan a una mejor distribución de los recursos humanos, sin menoscabo del cabal cumplimiento de sus funciones sustantivas.

En atención a lo antes expuesto el área de Recursos Humanos de las instituciones de educación superior debe asumir un papel importante dentro de la Administración para mejorar el funcionamiento de éstas, a través de las funciones y responsabilidades que son de su competencia.

En este sentido, corresponde a Recursos Humanos mejorar los sistemas y procedimientos que permitan a la institución contar con el personal adecuado en cada área o departamento; disponer de un sistema de remuneraciones que sea justo y equitativo para todo el conjunto; sistemas administrativas que permitan el pago oportuno de los sueldos y prestaciones y la atención adecuada de las obligaciones institucionales que se deriven de la normatividad laboral y académica; además de los programas necesarios que posibiliten la formación y el desarrollo del personal; con la salvedad de que existen cuestiones como son el ingreso, la permanencia y la promoción del

personal académico, así como la formación y desarrollo del mismo, que son responsabilidad de entidades eminentemente académicas; por lo que en estos casos el área de Recursos Humanos se hará cargo sólo de lo que corresponda al personal administrativo.

En esta concepción, el área de Recursos Humanos debe ser entendida como un área de apoyo que se encargue de la adecuada selección y contratación del personal administrativo, del establecimiento de programas que permitan la incorporación y plena identificación del personal con los fines y filosofía de nuestras instituciones; que se hagan cargo, no sólo del adiestramiento, sino de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos no académicos, a fin de que en cada departamento o dependencia se disponga del apoyo o servicio con la calidad requerida. En esta área, debe, además, llevarse a cabo la actividad de planeación que permita a las instituciones prever y, en su caso, satisfacer oportunamente las necesidades relativas a los recursos humanos y realizar permanentemente estudios que permitan conocer la realidad del mercado laborar en que esté inscrita la institución, a fin de contender con los problemas de migración que pueden generarse cuando las condiciones son adversas; otorgando, además, a cada puesto un nivel salarial justo y equitativo para sus responsabilidades y carga de trabajo y contar con sistemas administrativos para dar atención oportuna y adecuada a las obligaciones institucionales en lo que a remuneraciones y prestaciones se refiera.

DE LOS MATERIALES DE TRABAJO

Teniendo presente el marco de referencia antes expuesto y las condiciones que son origen de la problemática más importante que, en mayor o menor medida, existe en las instituciones en el área de Recursos Humanos, El Grupo Técnico se propuso abordar en esta etapa los siguientes tópicos:

1.— Formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo

2.— Reclutamiento, selección e integración del personal administrativo

3.— Análisis y valuación de puestos

4.— Sistemas administrativos de nómina.

5.— Estructura y organización del área de Recursos Humanos

Respecto del primero de ellos, se estimó prioritario, no sólo por lo que en sí mismo representa para las instituciones, el contar en todas las áreas y departamentos con personal debidamente capacitado, sino porque en general son escasos los programas y recursos destinados para tal fin.

Inicialmente, se propuso desarrollarlo en dos líneas: por un lado, abordar los aspectos metodológicos para el diseño, implantación y evaluación de programas de formación y capacitación, a fin de facilitar a las instituciones medios operativos para su establecimiento y seguimiento, y para dar a la formación y capacitación su justa dimensión, ya que en no pocas ocasiones existen alrededor de éste prejuicios, tanto positivos como negativos, que pervierten sus finalidades y alcances.

Por otro lado, se estimó necesario el que a nivel nacional se levantara un inventario sobre los recursos humanos y materiales con que las instituciones disponen específicamente para la formación y capacitación del personal administrativo, con la finalidad de contribuir a impulsar acciones de colaboración y complementariedad entre las instituciones en este campo; con objeto de que las propias instituciones optimicen sus recursos y se apoyen, recíprocamente, al aprovechar las experiencias y posibilidades que cada una tenga y que pueda brindar a las demás.

A lo largo de los trabajos se consideró necesario y conveniente en este mismo tópico el que se desarrollara una línea más, que contextualizara a los programas y acciones de formación y capacitación dentro de las características, finalidades y filosofía propia de las instituciones de educación superior; cuestión especialmente de importancia por cuanto a que no se trata de dar a la capacitación un enfoque meramente utilitarista e eficientista, propio de una organización de carácter lucrativo; sino que se tomen en cuenta elementos que permitan al personal administrativo identificarse plenamente con el tipo de institución en la que se desempeñen y hagan suyos los valores humanos que en última instancia son propios de la IES.

Se advierte además en este tópico la importancia que tiene en todas las instituciones de educación superior el que se establezcan programas de formación para el personal académico-administrativo, puesto que son personas que están en puestos de dirección y gobierno en atención a sus relevantes méritos académicos, por lo que no necesariamente poseen elementos de carácter técnico administrativo para desempeñar algunas de sus tareas.

Por lo que se refiere al segundo tópico, se estimó prioritario por la importancia que tiene para el funcionamiento de las instituciones contar, desde el primer momento, con el personal más adecuado y debidamente identificado con su naturaleza y finalidades.

Al igual que en el primer tópico, se proponen aspectos de carácter metodológico que puedan ser aprovechados por las instituciones para llevarse a cabo estas operaciones.

Adicionalmente, en este tópico se abordan las consecuencias que generan las limitaciones que imponen las normas de la contratación colectiva, por lo que en este caso serán de especial significación las consideraciones y sugerencias que puedan aportar las instituciones a fin de superar los actuales problemas.

Por lo que se refiere al análisis y valuación de puestos, hubo prácticamente consenso en que se estudiara una metodología específicamente aplicable al tipo de puestos y funciones que desempeña el personal administrativo en una institución de educación superior, y con ello disponer de un sistema justo y equitativo de retribuciones.

Al respecto conviene advertir que no se busca una homologación, ni de puestos ni de tabuladores. Ello sería materia de otro tipo de trabajos y de otro nivel de participantes. La finalidad se restringe al análisis de carácter metodológico, y el estudio de los problemas que su aplicación implica, que puede ser de gran utilidad para aquellas instituciones en las que existan insuficiencias o desviaciones en lo que se refiere a la conformación de salarios y descripción de puestos.

En este asunto será de gran utilidad el referirse a las funciones que el personal desempeñe, más que a la denominación del puesto, ya que sobre estos últimos existen grandes dificultades para su conceptualización.

El cuarto tópico se estimó conveniente abordar, por cuanto que se trata de un asunto que es de particular importancia para las instituciones por las repercusiones financieras y aún políticas que tiene.

En efecto, los sistemas de nómina son de los aspectos medulares que corresponden a esta área de la administración. Su correcto funcionamiento permite a las instituciones lograr una buena armonía con todo su personal y, además, le permite un mejor control y aprovechamiento de sus recursos financieros. Lo contrario se tra-