



18
29
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**ESTRUCTURA ORGANICO - FUNCIONAL TIPO PARA LAS
ESCUELAS SUPERIORES DEL INSTITUTO POLITECNICO
NACIONAL UN CASO PRACTICO**

T E S I S

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA**

Presenta:

ELISA FERNANDEZ TORRES

México, D. F. 1988



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.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION	4
CAP. I.- EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	6
A.- EVOLUCION	6
B.- SITUACION ACTUAL	17
1.- ATRIBUCIONES	17
2.- ORGANOGRAMA	18
3.- ESTRUCTURA ORGANICA	20
4.- PROPOSITO	23
5.- FUNCIONES	24
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	26
CAP. II.- INSTRUMENTOS Y MECANISMOS PARA MODERNIZAR LA VIDA INSTITUCIONAL DEL POLITECNICO	27
A.- REFORMA POLITICA	27
1.- POLITICA	28
2.- REFORMA POLITICA	30
3.- PROCESO DE REFORMA	31
4.- INTERRELACION ENTRE POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA	32
B.- MODERNIZACION ADMINISTRATIVA	33
1.- ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINIS- TRACION PUBLICA	33
2.- CONCEPTUALIZACION MODERNA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA REFORMA-MODERNIZACION	37
3.- ALGUNOS INSTRUMENTOS Y TECNICAS APLICABLES A LA ADMINISTRACION PUBLICA	40
4.- DIRECTRICES POLITICO-ADMINISTRATIVAS ACTUALES DE MODERNIZACION PARA LAS INSTITUCIONES PUBLI- CAS DEL GOBIERNO FEDERAL	44
C.- REFORMA EDUCATIVA	47
1.- EDUCACION	47

2.- REFORMA EDUCATIVA	48
3.- PROCESO DE REFORMA	49
4.- INTERRELACION ENTRE EDUCACION, ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA	52
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	54
CAP. III. INTEGRACION Y CONSOLIDACION DEL MANUAL DE ORGANI- ZACION TIPO PARA ESCUELAS SUPERIORES	56
A.- GENERALIDADES DEL PROCESO DE MODERNIZACION ADMI- NISTRATIVA EN EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	56
B.- FUNDAMENTACION DEL ESTUDIO	59
1.- FUNDAMENTACION LEGAL	60
2.- FUNDAMENTACION ADMINISTRATIVA	61
3.- FUNDAMENTACION ACADEMICA	65
C.- RECOPIACION DE LA INFORMACION	65
D.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO	67
E.- PROPUESTA	78
ANEXOS	94
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	113
CAP. IV. FUNDAMENTACION Y APLICACION DE LA PROPUESTA DE MA- NUAL DE ORGANIZACION TIPO A LA ESCUELA SUPERIOR - DE ECONOMIA DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	114
A.- RECOPIACION DE LA INFORMACION FORMAL Y REAL	115
B.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO	116
1.- ESTRUCTURA ORGANICA	118
2.- ESTRUCTURA FUNCIONAL	119
C.- RECOMENDACIONES GENERALES	131
D.- PROPUESTA DE ORGANIZACION	133
ANEXOS	141
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	149
CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFIA GENERAL	156

INTRODUCCION

Nuestro país reclama la adecuación constante de la Administración Pública a la solución de problemas cada vez más complejos, ya que las instituciones públicas se han multiplicado; lo que ha ocasionado que tanto en México como en otros países, se este en búsqueda siempre de las técnicas que permitan la orientación de dichas instituciones y más que revolucionarlas, se requiere de la aplicación de aquellas medidas que mejoren su eficiencia se trata como consecuencia, de evitar duplicaciones, desperdicio de recursos, lograr precisar responsabilidades y simplificar estructuras de tal manera que el Poder Ejecutivo Federal cuente con un aparato administrativo que permita a la población disponer de procedimientos sencillos, trámites rápidos y atención precisa.

Este trabajo pretende analizar los esfuerzos de modernización y racionalización administrativa y se ubica en el sector educativo, específicamente en el Instituto Politécnico Nacional, y tiene como propósito el diseño de una estructura orgánica-funcional tipo que determine de manera general los parámetros dentro de los cuales se ubica cada una de las escuelas superiores del Instituto hasta el tercer nivel jerárquico, que es el departamental; las adecuaciones en los siguientes niveles serán determinadas por las características de cada escuela, de acuerdo con el número de estudiantes, especialidad o especialidades etc. De esta manera se intenta contribuir al desarrollo de métodos y técnicas para el estudio y diseño de organizaciones que sean capaces de racionalizar el manejo de los recursos de que disponen con la finalidad de alcanzar sus objetivos; para lo cual el presente documento se integra de la siguiente manera:

En el primer capítulo se plantea el marco teórico de referencia de lo que es el Instituto Politécnico Nacional, cómo ha evolucionado en sus aspectos orgánico y jurídico; se efectúa el estudio de la situación actual, en la que se incluye lo relacionado con sus atribuciones, organograma, propósito y funciones. En el segundo capítulo se presenta una síntesis de la investigación documental sobre los instrumentos y mecanismos que pueden utilizarse para modernizar las instituciones públicas, con énfasis en el sector educativo. En el siguiente capítulo, se plantea la sustentación metodológica del trabajo de campo y de gabinete a través de los cuales se obtuvo la integración y consolidación del Manual de Organización Tipo para las Escuelas Superiores del Instituto. En el cuarto y último capítulo, y con la inquietud de que este trabajo no quede en mera teoría, se muestra la aplicación del manual tipo a la situación específica de una Escuela, que es la Superior de Economía, pero con la pretensión y certeza de que podrá aplicarse con éxito a cualquier institución de educación superior.

Este trabajo está dirigido principalmente al sector educativo, deseando que sirva como base para la adecuación de las instituciones de educación superior y coadyuve a su desarrollo ya que a partir del mismo es factible el diseño de una organización que responda de la mejor manera a cubrir las necesidades específicas de cada una de ellas, sin importar el área del conocimiento a la cual se aplique.

I. EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.

El Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, cuya orientación general corresponde al Estado y se crea para consolidar a través de la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la nación en el ámbito educativo, de acuerdo con los objetivos históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

A. EVOLUCION.

En este apartado se describe de manera general el origen y desarrollo del Instituto, y se incluyen aspectos históricos, orgánicos y legales, haciendo un especial énfasis a lo concerniente con la educación que se imparte en el mismo.

ORIGEN.

"Los institutos politécnicos desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, ya que en ellos se forman a los técnicos, científicos y tecnólogos que estas requieren. En general se procura que los planes y programas de estudio en este tipo de institutos se elaboren a partir de las necesidades, y aspiraciones de la industria, según la política de desarrollo socioeconómico e integrados a la estructura educativa del país. Por ello el Instituto Politécnico Nacional de México quedó incluido, desde un principio, en el sistema nacional de educación técnica y fue el centro a partir del cual se formó un gran número de institutos

técnicos de importancia".¹

En 1867, durante la reforma, se inició una etapa de gran importancia para la educación técnica, es en esta época en que se crean las escuelas de Comercio y la Nacional de Artes y Oficios las cuales se consideraron como los pilares iniciales del Instituto. Con el desarrollo de las mismas cambian sus nombres y actualmente son la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) y la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME).

"La enseñanza técnica antes de la Revolución de 1910, casi no estaba relacionada con los sistemas de producción y en las pocas industrias que se tenían en el país existía un gran desperdicio de recursos humanos y materiales que colocaban a México en una posición muy desventajosa para lograr un desarrollo social y económico efectivo".²

La creación del Instituto Politécnico Nacional, fue producto de las nuevas orientaciones sociales establecidas en la Constitución de 1917 por el movimiento emancipador iniciado en 1910, y desarrolladas posteriormente a través del propio proceso revolucionario.

"En 1932 se concibió la vertebración de la educación técnica al diseñarse una institución integradora que se denominó Escuela Politécnica, la cual contemplaba dos grandes áreas: la Preparatoria Técnica y las Escuelas de Altos Estudios Técnicos".³

Con carácter de programa de gobierno para el período 1934-1940, la segunda convención ordinaria del Partido Nacio

nal Revolucionario, aprueba en diciembre un Plan Sexenal, mismo que en materia educativa establece entre otras, la siguiente política: El Partido Nacional Revolucionario, reitera su declaración en el sentido de que, con preferencia a las enseñanzas de tipo universitario destinadas a preparar profesionistas liberales, deben estar colocadas las enseñanzas técnicas que tiendan a capacitar al hombre para utilizar y transformar los productos de la naturaleza, a fin de mejorar las condiciones materiales de la vida humana.*

En 1935 se dan los primeros pasos hacia la creación del Instituto Politécnico Nacional. El primero de septiembre, el presidente Lázaro Cárdenas propone al Congreso de la Unión un estudio tendente a establecer a partir de 1936, la Escuela Politécnica, que vendría a cumplimentar el citado Plan Sexenal.

A su vez, la Secretaría de Educación Pública en su informe, da cuenta sobre su encomienda de organizar una institución politécnica: "El Departamento de Enseñanza Técnica se ha llegado hasta la fecha, para realizar el mandamiento de crear la Escuela Politécnica Nacional, que aparte de constituir una disciplina a lo estatuido por el Plan Sexenal y por el Programa Educativo del Gobierno correspondiente al año de 1935, ha sido un anhelo insistente y especial del C. Presidente de la República".⁴

En 1936 nace el Instituto Politécnico Nacional. Cabe hacer notar que dicho nacimiento se realiza sin acta protocolaria o documento jurídico y mediante una ceremonia celebrada en 1937 en el Palacio de las Bellas Artes, queda establecido oficialmente e inaugurados los cursos de los planteles educa

* Información resumida tomada del libro de Enrique G. León López. "El IPN Origen y Evolución Histórica".

tivos dependientes. Al iniciar sus labores el Instituto, dependían de 6 escuelas prevocacionales en el Distrito Federal, 7 escuelas prevocacionales en diversas provincias y 4 - escuelas foráneas prevocacionales, industriales y comerciales. Existían también 4 escuelas vocacionales en la ciudad de México y la población escolar total de vocacionales y prevocacionales tanto foráneas como en el D.F.; era de 13,621 alumnos. Por lo que se refiere a la educación profesional, existían - las siguientes escuelas; Federal de Industrias Textiles No. 2 en Villa Obregón D.F.; Superior de Ciencias Económicas, Políticas y Sociales; Nacional de Medicina Homeopática; Nacional de Bacteriología, Parasitología y Fermentaciones; Superior de Construcción y Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. En estas escuelas, para 1937 se tenía una población escolar de - 1,973 alumnos. Así, el número total de alumnos fue en ese año de 15,594.*

DESARROLLO.

En este apartado, además de apoyarlo con citas bibliográficas, se presenta una descripción resumida en orden cronológico de los principales acontecimientos que en sus aspectos orgánico, estructural y legal se han suscitado en el Instituto Politécnico Nacional a partir de su creación. Cabe aclarar que en la descripción que aquí se hace, se toman como fuentes informativas entre otras; La Memoria del IPN, Los Archivos Históricos de la Dirección de Planeación del Instituto, la Ley Orgánica vigente, el Reglamento Interno, y los libros de Enrique G. León López "El IPN Origen y Evolución Histórica", y el de Juan Manuel Ortiz de Zarate "Semblanza Histórica del IPN - de sus Centros y Escuelas" entre otras.

En 1938, el entonces Presidente de la República acordó

*Información resumida de la Memoria del IPN.

para la Secretaría de Educación Pública el primer Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos publicado en el Diario Oficial el 8 de diciembre de 1938, y se le considera al acuerdo expedido a través de este Reglamento, como el primer documento legal que da validez jurídica al IPN. Ya desde entonces por medio de este acuerdo, se mostraba el interés del gobierno por revisar los sistemas de educación para ajustarlos a las necesidades de la época y se trataba de que por medio de los Consejos Técnicos, se precisaran los conocimientos que debían impartirse para que los estudiantes al concluir sus estudios, pudieran ocuparse de labores que demandaba en ese momento la sociedad.

El IPN, se creó para cumplir con una de las tareas imperativas de la revolución, así lo expresó el Presidente Cárdenas en su informe del 10. de septiembre de 1940, en esta institución dice los alumnos además de aprender artes y oficios, estudian carreras profesionales y subprofesionales, capacitándose técnicamente para participar en el proceso productivo de nuestro país. "El papel del Instituto Politécnico Nacional en la vida educativa y productiva de México, es de enorme trascendencia; en el futuro está llamado a ser la institución de enseñanza profesional técnica que mejor responda a las necesidades nacionales para la formación de profesionistas, maestros, obreros y técnicos en general."⁵

El 21 de octubre de 1940, expidió el Presidente Cárdenas dos acuerdos relativos a la facultad que tenían los profesionistas con título expedido por la Secretaría de Educación Pública para ejercer sus actividades y a los estudios realizados en las escuelas profesionales que dependían del Instituto.* También en este mismo año se realizó en la Secretaría de Edu-

*Información resumida del libro de Enrique G. León López. "El IPN Origen y Evolución Histórica".

cación Pública una reorganización de todos sus servicios, con este motivo, se separa del Instituto a las escuelas de enseñanza especiales, a las prevocacionales que se encontraban fuera del Distrito Federal y a las de artes y oficios para ser agrupadas en el Departamento de Enseñanza Secundaria Pre vocacional de la propia Secretaría.

Con los cambios anteriormente mencionados, el Instituto queda estructurado en 1940 de la siguiente manera:

Areas Centrales.

- . Dirección General
- . Subdirección General
- . Consejo General Consultivo
- . Organos Auxiliares y de Apoyo
- . Subdirección Técnica y Administrativa

Escuelas.

- . Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), la cual funciona desde 1932 con ese nombre.
- . Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, funciona desde 1931 con otro nombre.
- . Escuela Superior de Ingeniería Textil (ESIT) que ha venido funcionando con ese nombre desde 1934.
- . Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) que desde 1857 ha venido funcionando con ese nombre.
- . Escuela de Bacteriología, Parasitología y Fermentaciones, que en 1938 cambia el nombre por el de Escuela Nacional de Ciencias Biológicas (ENCB).
- . Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía (ENMH), que venia funcionando desde 1896, pasa a depender del IPN en 1936.

- . Vocacional Gonzalo Vázquez Vela (No.1) la cual funcionaba desde 1924 con otro nombre.
- . Vocacional Juan de Dios Bátiz (No.9) funciona desde 1935.
- . Vocacional Wilfrido Massieu (No.11) funciona desde 1924.*

Es con esta estructura orgánica con la que inició su funcionamiento el Instituto Politécnico Nacional y al correr del tiempo, se incorporaron a su estructura otras instituciones educativas y áreas centrales.

Entre los años 1941-1958, el IPN tuvo algunas transformaciones y períodos de estancamiento ocasionados sobre todo por la falta de recursos económicos. Durante este período se manifestó frecuentemente la inconformidad de los estudiantes, que consideraban que el Instituto Politécnico Nacional no tenía el apoyo debido del gobierno .

En 1941, se crea la vocacional Benito Juárez (No. 5)

"Años más tarde en 1944, en el régimen del Presidente Manuel Avila Camacho, se dio el Reglamento Provisional del IPN y al año siguiente se expidió el Reglamento de los Consejos Técnico Consultivo General y Escolares del propio Instituto".⁶

Es en 1945 que se establece la Escuela Superior de Medicina Rural y en 1965 cambia su nombre a Escuela Superior de Medicina.

Para 1948, se fundan la Vocacional Estanislao Ramírez Ruiz (No. 3) y la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas (ESIQIE) derivándose ésta última de la

* Información resumida tomada de los archivos históricos de la Dirección de Planeación del IPN.

carrera que se impartía en la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura.

Con la estructura anterior y el incremento en el número de alumnos, carreras y escuelas, se hace necesaria la emisión de un documento que definiera de manera más explícita al Instituto y su ámbito, por lo que se expidió la primera Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional en 1949.

En 1951 por la gran demanda para estudiar la carrera de Economía, se crea la Escuela Superior de Economía (ESE), misma que se deriva de la carrera que se impartía en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

La evolución del Instituto era acelerada en todos sus sentidos y no tardó en sentirse la necesidad de una nueva Ley Orgánica acorde con el desarrollo alcanzado y el que se preveía en el futuro. Por ello, el Presidente Ruz Cortines la expidió en 1956. Cabe hacer notar que ambas Leyes Orgánicas carecían de reglamento correspondiente y no fue sino hasta 1959 cuando fue expedido por el Presidente Adolfo López Mateos .

En 1957, se establece la vocacional Luis Enrique Erro (No.12) y en 1958, la vocacional Miguel Othón de Mendizabal No. 6) integrándose ésta última como resultado de la reagrupación de varias escuelas.*

"Por otra parte y con la finalidad de respaldar las acciones del Politécnico, se crearon por decreto presidencial organismos descentralizados tales como el Canal Once y el Patronato para las Obras del Instituto Politécnico Nacional, ex

* Información resumida tomada del libro de Juan Manuel Ortíz de Zarate."Semblanza Histórica del IPN de sus Centros y Esc."

pedido en 1958".⁷

Se fundan en 1959, la Vocacional Lázaro Cárdenas (No.4) antes llamada Vocacional Unica de Ingenierfa, en 1960, la Vocacional Miguel Bernard (No.2), en 1961, la Escuela Superior de Física y Matemáticas (ESFM) y es también en 1961 que se establece el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CIEA). "Este centro de excelencia fue la culminación piramidal de la labor educativa del Instituto, y en la cual las labores académicas y de enseñanza pueden vertebrarse en la investigación científica, lo que permite una retroalimentación de todo el sistema educativo".⁸

Se incorporan en 1962 la Escuela de Enfermería y Obstetricia (EEO), en 1963 la Vocacional Cuauhtémoc (No. 7), en 1964, la Vocacional Narciso Bassols (No. 8) y en esta misma época se adaptaron los programas de las escuelas prevocacionales, (escuelas tecnológicas) a la reforma de la enseñanza secundaria y en algunas de ellas se impartían cursos correspondientes a carreras profesionales de nivel medio .

El año de 1967, fue significativo para el Instituto Politécnico Nacional, ya que se simplifican los organismos de apoyo y se funden en dos: la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA) y el Patronato de Obras e Instalaciones (POI) subsistiendo el Canal Once y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CIEA).

En el año de 1969, por decreto presidencial se dispone que el Instituto dejará de atender el ciclo secundario llamado prevocacional.

Durante el régimen del presidente Echeverría se efectuó una reorganización sistemática de la educación en el Instituto Politécnico Nacional. Así, en el año de 1971, se principió la transformación de las escuelas vocacionales dependientes del mismo, en centros de estudios científicos y tecnológicos; en ellos, de acuerdo con la reforma educativa, se cursan estudios equivalentes al ciclo superior de enseñanza media y se obtienen diplomas de técnicos en diferentes especialidades. "Estos centros cubren las ramas que correspondían a las antiguas escuelas vocacionales, y cada una de ellas comprende varias especialidades que han sido determinadas de acuerdo con las necesidades del país y la posible demanda ocupacional. Este ciclo de enseñanza por lo tanto, se transformó en un ciclo terminal y propedéutico".⁹ En este mismo año, se crean dos centros más; el José María Morelos y Pavón (No. 5) y el Carlos Vallejo Márquez (No. 10).

En el mes de enero de 1972, se da un paso muy importante en el Instituto, al establecerse por primera vez en México una Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), es también en este mismo año, que se crea el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos Ricardo Flores Magón (No. 5).

Surgen en 1973; el Consejo de Administración y Fomento de Fútbol Americano (CAFFA), el Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud (CICS) y la Escuela Superior de Turismo.

"En el año de 1974, siendo presidente de la república el Lic. Luis Echeverría Álvarez, se expidió una nueva Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional, prevaleciendo el Reglamento expedido en 1959. Aquel nuevo ordenamiento sin

duda alguna representaba una renovación en los conceptos de la Ley expedida en 1956 y por lo tanto vino a satisfacer ne cesidades planteadas por la institución".¹⁰

En 1976 se instituyen; el Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas (CICIMAR), y en 1979, el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos Diódoro Antúnez Echegaray (No.15).

Para 1980, el Politécnico sufre un cambio en su estruc tura como respuesta a la necesidad de agrupar y sistematizar el quehacer del mismo ampliándose su estructura en las áreas centrales. Este cambio trajo como consecuencia, la obsole- encia de la Ley Orgánica vigente por lo que surge la necesi dad de que respondiera a sus tendencias actuales de creci- miento siendo en 1981, que se expide la cuarta Ley Orgánica que actualmente rige al Instituto.

En 1982, se crea el Centro de Estudios Tecnológicos -- (No. 1) Ing. Walter Cross Buchanan. Y en respuesta a las prioridades marcadas en el Plan Nacional de Desarrollo referentes a la Proyección de la Investigación, se establecen co mo Unidades de Investigación las siguientes:

- . Centro de Desarrollo de Productos Bióticos (CEPROBI).
- . Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Durango.
- . Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Michoacán.
- . Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca.
- . Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital (CITEDI).

Es en 1985 con base en la simplificación administrativa y específicamente en la racionalización de estructuras, - que el Instituto revisa su organización y lleva a cabo modificaciones sustantivas en las áreas de la administración. Estos cambios son el antecedente más directo a la situación orgánica-funcional que se presenta en el siguiente inciso.

B. SITUACION ACTUAL.

Se incluirán a continuación aspectos generales del estado actual que guarda el Instituto Politécnico Nacional referente a; situación jurídica vigente, estructura organizacional y las funciones genéricas que aparecen en el Manual - General de Organización del propio Instituto en diciembre de 1986.

1. ATRIBUCIONES.

En éstas, se hace referencia a los ámbitos de competencia dentro de los cuales debe actuar el Instituto y se resumen de la siguiente manera: El Instituto Politécnico Nacional como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, es la institución educativa del Estado creada para consolidar y coadyuvar a través de la educación, a la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la nación de acuerdo con los objetivos históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos por lo que la educación que imparte se sujetará a los principios establecidos en el artículo 3° de la misma.

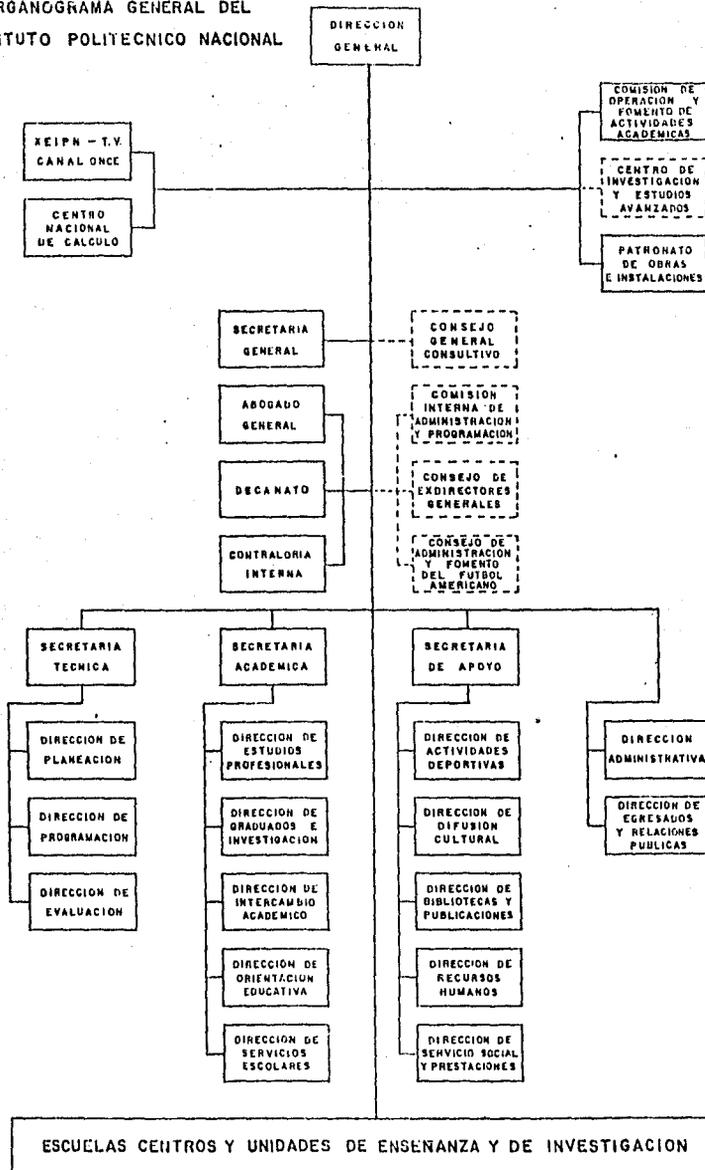
2. ORGANOGRAMA.

"El término organograma es un neologismo compuesto por dos palabras griegas, organon que significa órgano, instrumento, herramienta, y gramma que quiere decir letra, signo, escrito; con lo que la expresión organon-gramma se define como el signo o la representación gráfica de los órganos. En consecuencia, atendiendo a su composición etimológica es más correcto decir organograma que organigrama... Los organogramas constituyen la representación gráfica de la organización formal, considerando sus líneas generales de autoridad y sus principales órganos".¹¹ Así, los organogramas se han convertido en herramientas importantes que permiten el conocimiento esquemático y gráfico de la estructura orgánica de las organizaciones tanto públicas como privadas, puesto que a través de los mismos se puede iniciar una investigación administrativa que indica el universo de estudio, además de proporcionar la información referente a cerca de la constitución formal de dicha organización, cuántos órganos la integran, que responsabilidades y niveles se asignan a cada uno de esos órganos, así como mostrar gráficamente las líneas de mando y las relaciones de autoridad, responsabilidad y de la coordinación que debe darse en toda la organización.

Tomando como base la definición técnica del Maestro Ramiro Carrillo Landeros y aplicando dichos conceptos a la situación específica del Instituto Politécnico Nacional, se presenta el organograma general del mismo que refleja en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que lo integran y sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad-responsabilidad, supervisión y asesoría.

ORGANOGRAMA GENERAL DEL
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

19



3. ESTRUCTURA ORGANICA.

Como complemento al organograma general del Instituto Politécnico Nacional, se presenta la estructura orgánica la cual describe de manera ordenada todos los órganos que lo integran, incluyendo las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación.

- 1000 Dirección General.
- 1100 XEIPN-T.V. Canal Once.
- 1200 Centro Nacional de Cálculo.
- 1300 Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas.
- 1400 Centro de Investigación y Estudios Avanzados.
- 1500 Patronato de Obras e Instalaciones.
- 1001 Abogado General.
- 1002 Decanato.
- 1003 Contraloría Interna.
- 1004 Dirección Administrativa.
- 1005 Dirección de Egresados y Relaciones Públicas.
- 1050 Consejo General Consultivo.
- 1060 Comisión Interna de Administración y Programación.
- 1070 Consejo de Exdirectores Generales.
- 1080 Consejo de Administración y Fomento de Fútbol Americano.
- 1010 Secretaría General.
- 1020 Secretaría Técnica.
- 1021 Dirección de Planeación.
- 1022 Dirección de Programación.
- 1023 Dirección de Evaluación.
- 1030 Secretaría Académica.
- 1031 Dirección de Estudios Profesionales.
- 1032 Dirección de Graduados e Investigación.

- 1033 Dirección de Intercambio Académico.
- 1034 Dirección de Orientación Educativa.
- 1035 Dirección de Servicios Escolares,
- 1040 Secretaría de Apoyo.
- 1041 Dirección de Actividades Deportivas.
- 1042 Dirección de Difusión Cultural.
- 1043 Dirección de Bibliotecas y Publicaciones.
- 1044 Dirección de Recursos Humanos.
- 1045 Dirección de Servicio Social y Prestaciones.
- 1600 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos.
- 1611 José María Morelos y Pavón No. 5
- 1612 Ricardo Flores Magón No. 5
- 1613 Benito Juárez No. 5
- 1614 Luis Enrique Erro No. 12
- 1621 Miguel Othón de Mendizabal No. 6
- 1622 Diódoro Antúnez Echegaray No. 15
- 1623 Escuela de Enfermería y Obstetricia.
- 1631 Gonzálo Vazqu ez Vela No. 1
- 1632 Miguel Bernard No. 2
- 1633 Estanislao Ramírez Ruíz No. 3
- 1634 Lázaro Cárdenas No. 4
- 1635 Cuauhtémoc No. 7
- 1636 Narciso Bassols No. 8
- 1637 Juan de Dios Bátiz No. 9
- 1638 Carlos Vallejo Márquez No. 10
- 1639 Wilfrido Massieu No. 11
- 1641 Walter Cross Vuchanan No. 1 (Centro de Estudios Tecnológicos).
- 1700 Escuelas Superiores.
- 1711 Escuela Superior de Comercio y Administración (Unidad Santo Tomás).
- 1712 Escuela Superior de Comercio y Administración (Unidad Tepep n).

- 1713 Escuela Superior de Economía.
- 1714 Escuela Superior de Turismo.
- 1721 Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía.
- 1722 Escuela Nacional de Ciencias Biológicas.
- 1723 Escuela Superior de Medicina.
- 1731 Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (Unidad Zacatenco).
- 1732 Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (Unidad Xocongo).
- 1733 Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (Unidad Culhuacán).
- 1734 Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (Unidad Zacatenco).
- 1735 Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (Unidad Tecamachalco).
- 1736 Escuela Superior de Ingeniería Textil.
- 1737 Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas.
- 1738 Escuela Superior de Física y Matemáticas.
- 1751 Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.
- 1752 Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud.
- 1820 Centros de Investigación.
- 1821 Centro de Desarrollo de Productos Bióticos.
- 1822 Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital.
- 1823 Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas.
- 1824 Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (Unidad Durango).
- 1825 Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (Unidad Michoacán).
- 1826 Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (Unidad Oaxaca).

4. PROPOSITO.

El propósito u objetivo, es el fin que se pretende alcanzar con la realización de las funciones del Instituto, y es recomendable que su descripción se inicie con un verbo en infinitivo, especifique el qué y para qué, redactarlo en párrafos cortos y evitar el uso en su redacción de adjetivos calificativos.

El Instituto Politécnico Nacional, es una institución educativa cuya finalidad es conjuntar en ella escuelas encargadas de la impartición de educación tecnológica en los niveles medio, superior y posgrado, así como realizar proyectos de investigación para contribuir a consolidar a través de la enseñanza que en estas escuelas se imparte, el desarrollo e independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política del país, buscando la congruencia de sus acciones con la dinámica y necesidades actuales de la población.

Con base en lo antes expuesto y resumiendo los nueve propósitos que en la Ley Orgánica vigente se describen, se obtiene el siguiente: contribuir a través del proceso educativo a la transformación de la sociedad en un sentido democrático y de progreso social, para lograr la justa distribución de los bienes y de los servicios, en materia técnica, científica y cultural.

5. FUNCIONES.

En este apartado se hace una síntesis de las funciones del Instituto, tratando de contemplar dentro de ellas las sustantivas que le permiten cumplir con las atribuciones que por Ley se le asignan, así como los programas a desarrollar. Se toman además de los documentos anteriores, el Manual de Organización Actual del Instituto, en congruencia con el Proyecto Académico 1983-1988.

Función Docencia.- Es la encargada de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de la adquisición, transmisión y desarrollo sistemático de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que coadyuven a crear conciencia crítica en los alumnos y a una formación integral para identificar los problemas nacionales y participar en su solución.

Función Investigación.- Es a través de la cual se generan, incorporan, adaptan y aplican conocimientos científicos y tecnológicos, con la finalidad de contribuir a desifrar, resolver, conocer y explicar los fenómenos y procesos de la realidad física, social y biótica; aplicando la investigación como un medio formativo en el proceso educativo del Instituto.

Función Extensión.- A través de esta se ofrecen servicios mediante los cuales se vincula el IPN con diversos sectores e instituciones del país para contribuir a la resolución de sus problemas tecnológicos, a la capacitación y actualización de sus integrantes, así como la difusión e incremento de la cultura.

Función de Apoyo.- Es la encargada de detectar, seleccionar, obtener y dotar al Instituto de los recursos humanos, materiales y financieros así como la prestación de los servicios generales que se requieran en el mismo para el cumplimiento de sus atribuciones.

Función de Administración.- Es la encargada de investigar, clasificar, difundir, mantener actualizadas y divulgar - las directrices, normas y lineamientos a los que deberán apegarse las acciones sustantivas del Instituto, con la finalidad de que se apliquen en el quehacer cotidiano, las directrices político-administrativas que marca el Gobierno Federal.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Enrique G. León López. "EL Instituto Politécnico Nacional Origen y Evolución Histórica". Dirección de Bibliotecas y Publicaciones IPN México, 1985 p. 10
2. Idem. p. 17
3. "Ley Orgánica del IPN". Publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de diciembre de 1981.
4. Informe Presidencial de 1936 p.51
5. Enrique G. León López. op. cit. p. 51
6. "Ley Orgánica del IPN". op. cit.
7. Idem.
8. Idem.
9. Enrique G. León López. op. cit. p. 76
10. "Ley Orgánica del IPN". op. cit.
11. Ramiro Carrillo Landeros. "Metodología y Administración", Editorial Limusa. México 1986. p. 180

II. INSTRUMENTOS Y MECANISMOS PARA MODERNIZAR LA VIDA INSTITUCIONAL DEL POLITECNICO.

El propósito fundamental de este capítulo, es el de enunciar algunos conceptos generales para integrar el marco teórico de referencia dentro del cual se realizará el presente trabajo, e incluir los elementos que se tomarán como base para su aplicación en los siguientes capítulos en lo referente a; reforma política, modernización administrativa y reforma educativa.

A. REFORMA POLITICA.

Reforma según el diccionario significa dar nueva forma, innovación o mejora. Siguiendo este precepto, la reforma política significa una nueva configuración del sistema político, propiciando el pluralismo y la mayor participación de las minorías en la toma de decisiones. No se quiere decir con esto que la clase en el poder tenga que otorgar parte del mismo a otros grupos, ya que éste se define por los electores y quien lo detenta es el gobierno.

Hay algunos criterios conceptuales de política sustentados por estudiosos contemporáneos; sin embargo, no se deben perder de vista los esquemas manejados por Platón, Maquiavelo y Kant, quienes tienen su peculiar concepción. Por otro lado, es necesario precisar también la idea de reforma política y la interrelación entre política y administración pública.

1. POLITICA.

"El lenguaje surge con el Zoon Politikon, que tiene necesidad de expresar lo que quiere, sus ideas, pensamientos, sentimientos y ambiciones. Para expresar su ambición y conseguirla por el dominio y el poder, el hombre se ve en la necesidad de expresarse por medio de palabras. Cuando la política se ejerce en las estructuras sociales, la intención del lenguaje es política. Y es político en la medida que su intención es expresar lo que quiere la humanidad, la comunidad o el grupo; siempre hay un ambicioso -el líder- que destaca, logrando representar a todos..... Los aparatos estatales modernos han procurado sustituir la retórica por el tecnicismo. Cuando el político es guardian del rito oficial, procura hablar y escribir con muchas palabras técnicas, cuyo significado lo entienden muy pocos; posiblemente con la intención de reducir la libertad de expresión y la formación especializada de élites políticas y culturales que sostengan el aparato gubernamental".¹

Con base en la definición anterior, se puede considerar a la política como la actividad de carácter social, por que - se consibe única y exclusivamente en el seno de una comunidad humana, con propósitos definidos y nunca hace referencia al plano individual, es ésta la raíz de todo problema como factor condicionante y organizativo. El derecho puede ser la - conjunción de las ideas colectivas, pero la política será - siempre la concatenación de todo orden jurídico. La sustentación de la política es el poder, sin éste no puede existir el derecho ya que la coacción es la que le dá su validez y sin él es imposible tener en que apoyarse. Asimismo, el poder político se manifiesta en terminos generales a través del Esta-

do, que es el que ejerce autoridad y obtiene obediencia con el consentimiento o la inconformidad de los gobernados. La acción política se concentra básicamente en el poder Estatal, ya sea para participar en su ejercicio o para incidir en sus decisiones.

La política es una actividad inherente al Estado y a los grupos que pretenden la obtención o ejercicio del poder para el bien común, así como la satisfacción de las necesidades públicas, es una actividad de carácter global porque recoge del sistema sus demandas evaluándolas para intervenir en la resolución realista de las mismas y establecer directrices capaces de generar comportamientos orientados a su ejecución; política y Estado son conceptos íntimamente ligados entre sí puesto que no existe el uno sin el otro.

"La política, es tarea de cultura, y trasciende el concepto vulgar de maniobras, de poder o de influencia. La política tiende a conducir la vida social conforme a una tabla de valores, conforme a una ideología y conforme a una filosofía política. Por ello también la política se apoya en la ciencia y el arte; la política así concebida es en sí misma ciencia y arte..... La política considerada como actividad relacionada con el Estado, con el poder y con la organización social normada, supone necesariamente una concepción del hombre y del mundo, y de las relaciones del individuo, y de los grupos con la naturaleza y con la sociedad".²

Nicolás Maquiavelo es quien evoluciona la concepción de política durante la era en que actúa, y desde entonces se la considera como una ciencia, ya que con este autor se inician

los estudios al respecto bajo una perspectiva científica.

Con base en las ideas centrales de teóricos, políticos y para efectos de este trabajo, se consive a la política como una ciencia social que persigue el bien común a través del -- ejercicio del poder y se relaciona con el arte de gobernar y con la administración de los recursos de que dispone el Estado para la consecución de sus objetivos. Y es este quien legitima por medio del derecho el monopolio del poder.

2. REFORMA POLITICA.

El desarrollo implica necesariamente procesos de cambio en las organizaciones y en el manejo de las mismas, por lo -- que es de fundamental importancia el cambio en la mentalidad de quiénes detentan el poder, ya que la voluntad de estas personas es decisiva para que los procedimientos y métodos evo-- lucionen y respondan a las demandas reales de nuestra socie-- dad; por lo que se ha puesto en marcha la reforma política -- que tiene como regla básica responder a las peticiones de las mayorías y para el establecimiento y sostenimiento de un sistema verdaderamente democrático , hay que fortalecer las orga-- nizaciones políticas de las mayorías.

"La reforma política diseñada por los ideólogos de la -- democracia social, se preocupa por reordenar la oposición, no solo para seguir ocupando el centro sino para lograr que la -- clase obrera vuelva a cumplir el papel de una fuerza capaz de impedir que la crisis económica derive en un régimen fascista de facto"³. En esta perspectiva, la reforma política auspicia la reorganización de los partidos de oposición y del partido en el poder, para lograr la incorporación de todas las corrien-- tes políticas en busca de una verdadera representación institu-- cional, además de contribuir al fortalecimiento del pluralis-- mo político y social.

Esta reforma, se inicia al mismo tiempo que la administrativa, ya que una y otra se interrelacionan y la reforma política - busca garantizar una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones, pero esto no puede darse si su cumplimiento se encomienda a un aparato administrativo que no está preparado para tal cometido.

3. PROCESO DE REFORMA.

"Se ha puesto en marcha una reforma política que hace posible incorporar orgánicamente a todas las corrientes políticas para que busquen una representación institucional, con la responsabilidad que implica el quehacer político abierto, fortaleciendo así el principio de pluralismo político y social".⁴

La reforma política tiene como regla básica la democracia pero para mantener un sistema democrático, hay que fortalecer las organizaciones políticas de las mayorías. Así, dentro de las grandes tareas que tiene nuestro país; la reafirmación de los valores, y el fortalecimiento y modernización del sistema político, por medio de la actualización y enriquecimiento de sus planteamientos ideológicos, constituyen las metas prioritarias.

Además, la reforma política propicia que se establezcan y amplíen los canales de comunicación y participación, que las relaciones entre Estado y sociedad se fortalezcan con la intervención de los partidos insuficientemente representados en la actualidad, como son los casos de: el Partido de Acción Nacional (PAN) y el Partido Popular Socialista (PPS). Asimismo con esta reforma se busca incorporar y dar acceso a las lu

chas electorales a otros partidos como son; el Partido Mexicano Socialista (PMS), el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM) y el Partido Socialista de los Trabajadores (PST). Como lo expresa Pablo González Casanova en la Gaceta Informativa de la Comisión Federal Electoral. 'La reforma política ha sido un primer paso en búsqueda de un acercamiento a los partidos que representan desde la oposición de izquierda, los intereses inmediatos e históricos de la clase obrera'.

4. INTERRELACION ENTRE POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA.

Cuando analizamos el desarrollo y los propósitos de -- cualquier institución pública, se observa con claridad la relación que se da entre las dos funciones básicas del gobierno; política y administración pública. Por un lado, la política es la acción coordinadora encargada de buscar el equilibrio entre los deseos, anhelos y comportamientos de los grupos sociales y por el otro, la administración pública es la acción que bajo las directrices políticas busca cubrir las necesidades de dichos grupos, para lo que se vale de la aplicación de técnicas y herramientas para la optimización en la utilización de los recursos del Estado.

"Se da el nombre de administración pública a la acción que se encarga de ejecutar la voluntad del Estado la cual debe estar sujeta al control de la política si se desea que se ejecute la voluntad manifiesta del Estado y se convierta en una verdadera regla de conducta"⁵. Tanto la administración pública como la política, son ramificaciones de las ciencias sociales de tal manera que al final de toda acción que se realice en búsqueda de eficiencia administrativa hay que contemplarla a la luz de determinados factores políticos. Como dice Frank

Goodnow, en la práctica, se hace imposible considerar a la - función administrativa separada de la política ya que ésta - última ejerce cierto control sobre las decisiones puramente administrativas. Para concluir, a la administración pública se le debe contemplar como una ciencia, la cual se complementa con la política, ya que es un medio a través del cual el gobierno aplica las leyes y reglamentos, además de procurar la racionalización de los recursos de que dispone para la consecución de sus fines.

B. MODERNIZACION ADMINISTRATIVA.

En este apartado se pretende hacer un planteamiento general de los elementos teórico-prácticos de lo que significa la reforma administrativa y actualmente la modernización administrativa; los instrumentos técnicos aplicables para modernizar la administración pública, y las directrices político-administrativas actuales de modernización. La finalidad es que estos principios generales se tomen como base para el desarrollo del objetivo principal de la tesis, la cual se ubica en el ámbito de la educación superior.

1. ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

"La administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre, no es exagerado afirmar que ya desde la formación conocida como horda existen vestigios de un tipo de organización que, aun cuando rudimentaria en exceso, tendía a utilizar las ventajas que brinda la unificación de esfuerzos individuales en un grupo, por medio del cual era - factible enfrentar, de una manera más efectiva, los múltiples

peligros que asechaban a los individuos, además de procurar--
les mejores medios de subsistencia"⁶.

Tratando de hacer una interpretación de las ideas principales manejadas por estudiosos en esta disciplina, la acción administrativa consiste en organizar y dirigir a otros hombres y su objetivo principal es encausar esos esfuerzos, - coordinar, supervisar y evaluar sus acciones para obtener los resultados previstos en cuanto a la estructuración y el funcionamiento integral de un organismo. A medida que crece el número de grupos que se reúne para trabajar coordinadamente y lograr un objetivo común, la administración se hace más compleja y el logro de su objetivo depende de la adecuada acción directiva.

"La acción administrativa viene a ser la acción de dirigir a otros hombres por lo tanto es una acción de carácter social y una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer -- sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes"⁷.

La ciencia de la administración en la actualidad se divide en dos grandes áreas, la pública y la privada, pero para los efectos de este trabajo, me limitaré a tratar exclusivamente sobre la conceptualización de la administración pública, ya que es dentro de este ámbito en el que se ubica al Instituto Politécnico Nacional como institución que presta un servicio pública.

El principal propósito de la administración tanto pú--

blica como privada, ha sido profundizar cada día más en el estudio de las divisiones del proceso administrativo el cual se divide en cinco etapas dinámicas, ya que la administración no se puede concebir si no es en un movimiento constante. Estas etapas son:

PLANEACION: Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia como son; el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de metas.

ORGANIZACION: Se refiere a la agrupación de las funciones necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los órganos y estableciendo la comunicación en el sentido vertical y horizontal dentro de esas unidades.

INTEGRACION: Consiste en la obtención del capital, personal ejecutivo, terrenos y demás elementos materiales y humanos para el funcionamiento de las unidades administrativas.

DIRECCION: Consiste en la expedición de instrucciones, identificación de los planes, los responsables de llevarlos a cabo y el establecimiento de las relaciones personales diarias entre jefes y subordinados. La dirección incluye comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas, motivación, toma de decisiones así como liderazgo.

CONTROL: Es verificar que las actividades se lleven a cabo conforme a lo planeado o lo más cercano posible y en caso de existir desviaciones, definir las medidas correctivas o sea que el control debe comprender; el establecimiento de -

estándares, medición de la ejecución, interpretación y acción correctiva.

"La administración pública es la acción del Estado en el seno de la sociedad; es decir, es la relación que hace que el Estado y la sociedad entren en comunicación, a fin de establecer sus tratos"⁸. Así y de acuerdo con el autor, la administración pública aparece como resultado de la creación del Estado, y a medida que crece el conjunto de grupos para trabajar coordinadamente y lograr la prestación adecuada y oportuna de los servicios públicos, en la medida en que evoluciona la sociedad, la administración se hace más compleja y debe responder a un mayor número de necesidades.

La administración pública es la disciplina que tiene por objeto la realización de acciones encaminadas a apoyar la rama ejecutiva del gobierno, y coadyuvar de esta manera a la consecución de los fines del sistema político. "Es igual a un subsistema del sistema social a través del cual la acción político-gubernamental orienta el desarrollo creciente y sostenido de un país e influye sobre él brindando cada vez mayor número y mejor calidad de servicios a un sector cada vez más amplio de la sociedad con la condición de que alcance cada vez mayor flexibilidad y costos sociales decrecientes en su función de influir y responder a las influencias de dicha sociedad"⁹.

Como conclusión, el objetivo de la administración es lograr que las cosas se hagan con base en los objetivos previstos. En consecuencia la ciencia de la administración es el conjunto de conocimientos que permiten a los hombres predecir los resultados e influir en el logro de los objetivos organizacionales. Como dice atinadamente el Maestro Ramiro Carrillo, la administración pública es aquella rama ejecutiva del gobierno a través de la cual se materializan las políticas del

Estado. Por lo que junto con las ciencias políticas es una -
ramificación de las ciencias sociales.

2. CONCEPTUALIZACION MODERNA DE LA ADMINISTRACION PU- BLICA REFORMA-MODERNIZACION.

Se abordarán en este, conceptos generales de la reforma administrativa, actualmente modernización administrativa. Así, reforma significa la acción de volver a formar, rehacer, corregir, enmendar, poner orden etc., y modernización se puede definir como la tarea que permite al Estado cumplir con eficiencia y eficacia su amplia gama de responsabilidades, distribuir equitativamente la riqueza, la educación, la cultura etc. Para poder determinar el grado de eficiencia y eficacia de una institución, se requiere una investigación administrativa para - verificar por medio de un diagnóstico cual es el estado actual de dicha institución; esta investigación permitirá detectar si estan o no definidos los objetivos, los medios para llevarlos a cabo, si son congruentes con las atribuciones, etc., y el resultado obtenido a través de dicho estudio, sera el que de la pauta para determinar nuevas formas de organización que sustituyan a las anteriores y esten en condiciones de responder a las necesidades actuales de desarrollo .

La reforma administrativa por lo tanto tiene como propósito fundamental, "La adecuación de la administración pública a las necesidades de desarrollo del país, es el medio por el cual el Estado propicia el despegue y da impulso al desarrollo".¹⁰

La acción pública es especialmente importante para el

desarrollo de nuestro país, y se expresa fundamentalmente en los procesos administrativos, por lo que se considera de fundamental importancia el mejoramiento de estos procesos para - que a través de ellos se logren perfeccionar las tareas que se han encomendado al gobierno, además de que es un requisito indispensable para que las numerosas e importantes tareas que le señala la Constitución se puedan llevar a cabo con el mayor éxito.

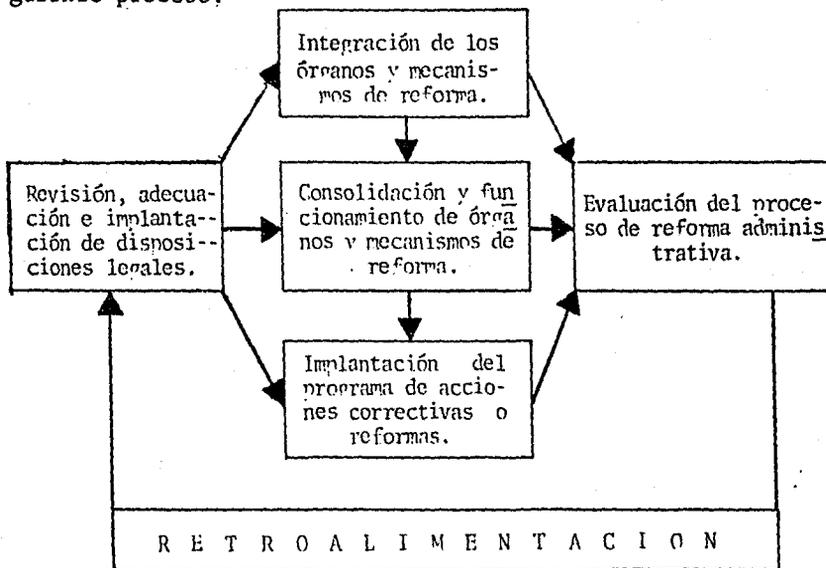
La modernización administrativa, fue una preocupación - manifiesta de los constituyentes de 1917, por lo que los intentos que en la actualidad se realizan en este ámbito, son un producto de la revolución de 1910. En este orden de ideas, -- tanto la modernización como la reforma administrativa, son - actividades que tratan de corregir inherencias y obsolescencias considerables, se trata de cambiar actitudes en los trabajadores y en los funcionarios al servicio del Estado, se - trata de inovar técnicas por lo cual se convierte en un proceso difícil y no se pueden ver sus efectos en un corto plazo.

Posteriormente en 1971, se promueve en nuestro país la reforma administrativa la cual parte de una adecuación del -- marco jurídico para dar orden a la administración pública, es tableciéndose en los cuerpos legales las orientaciones de la planeación del país.* Su propósito fundamental va dirigido además hacia la adecuación de las organizaciones y sistemas de - trabajo para proporcionar un mejor servicio, consiste en organizarnos para organizar mejor la sociedad, siendo a su vez ésta reforma el apoyo fundamental de otros procesos de cambio - como son: la reforma política, la reforma económica, la reforma educativa, etc., ya que ninguna de estas podría llevarse a cabo exitosamente si no se le administra adecuadamente, por -

*Información tomada de la Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Instituciones Públicas, Presidencia de la República Coord. Gral. de Est. Admvs. México 1981.

eso se le considera como pieza fundamental para la modernización integral del país.

La reforma administrativa se establece a través del siguiente proceso.*



Para concluir este apartado, actualmente lo único que se ha hecho, es cambiar la denominación a la reforma administrativa por la de modernización administrativa ya que se hace referencia al mismo proceso y ambas tienen como propósito renovar, actualizar y adecuar las estructuras administrativas a las necesidades reales y actuales de nuestro país.

*Se toma como base, el libro de Alejandro Carrillo Castro. "La Reforma Administrativa en México. Bases Metodológicas Antecedentes e Institucionalización del Proceso"(1821-1971).

3. ALGUNOS INSTRUMENTOS Y TECNICAS APLICABLES A LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Para todas las fases del proceso administrativo existen diferentes instrumentos y técnicas aplicables a las instituciones tanto públicas como privadas, hay algunos conceptos -- generales manejados por estudiosos en la materia en el ámbito de la administración pública; no obstante, se centrará fundamentalmente la atención en lo relacionado con el área procedimental.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas, interrelacionadas e interimplicadas que forman un proceso integral a través del cual se administran los recursos. Existen distintas opiniones respecto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque de hecho hay coincidencia ya que los elementos esenciales son los mismos, por lo que uno de los criterios más difundido y aceptado por los tratadistas más brillantes en el ámbito de la administración pública y que a mi juicio ofrece mayor claridad, es el que maneja cinco etapas; planeación, organización, integración, dirección y control.

Las técnicas y herramientas de que se valen las instituciones para administrar sus recursos son variadas y aplicables de acuerdo a las necesidades específicas de cada una de ellas. "Usualmente se identifica como instrumento a la herramienta, máquina, conjunto de objetos o piezas dispuestos en tal forma que simplifiquen la ejecución de cierto tipo de labores"¹¹. Así, para apoyar los procesos de cambio y adecuación de las organizaciones se han investigado y creado técnicas, métodos e instrumentos que permiten al administrador público sistematizar y apoyar su trabajo.

A través del análisis a los estudios realizados por el Maestro Ramiro Carrillo y otros autores mexicanos, respecto a los instrumentos y técnicas más utilizados en las investigaciones administrativas, hay coincidencia; por lo que con base en estos estudios y en mi experiencia profesional, considero los siguientes:

- . Leyes
- . Reglamentos
- . Circularés
- . Acuerdos
- . Manuales de Organización
- . Planes
- . Programas
- . Organogramas
- . Manuales de Procedimientos
- . Diagramas de Flujo
- . Gráficas de Gantt
- . Matrices
- . Arbol de Decisiones
- . Encuestas
- . Entrevistas
- . Cuestionarios
- . Observación Participante
- . Técnicas de Muestreo
- . Técnicas de Computación Electrónica
- . Análisis de Puestos
- . Otros

En la búsqueda constante de instrumentos, métodos y técnicas que permitan al Estado mejorar la prestación de los servicios públicos y optimizar la utilización de los recursos - destinados para el logro de sus fines, se cuenta con una nue-

va herramienta que es el enfoque de sistemas o sistémico mismo que es un método de análisis y diagnóstico de la estructura y funcionamiento de las instituciones públicas y que se pretende que sustituya al método de enfoque analítico, mecanicista y unidireccional. La perspectiva de tomar a una institución como sistema es considerar la totalidad de los elementos que la integran y aquellos que influyen directamente en su funcionamiento, así como las interrelaciones e interdependencias que existen entre las partes que la integran. Este método de trabajo es un auxiliar muy valioso para el estudio, análisis, diagnóstico y propuesta de mejoramiento para las estructuras organizacionales.

Dice Guillermo Gómez Ceja con quien coincido, que la única forma significativa y válida de estudiar la organización, es concebirla como un sistema. "El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa"¹² Existen ventajas en la concepción y aplicación del enfoque de sistemas a las instituciones, ya que se estudian desde una perspectiva global, además de sus relaciones de interdependencia interna, se ubican dentro de un contexto o medio ambiente que tiene influencia sobre las mismas lo que permite tener una visión amplia de su ámbito y ubicación.

Alejandro Carrillo Castro maneja algunos aspectos importantes en su libro 'La Reforma Administrativa en México Bases Metodológicas, Antecedentes e Institucionalización del Proceso (1821-1971)', y se pueden resumir de la siguiente manera: los conceptos principales que es preciso manejar para analizar la administración dentro de un marco o enfoque sistémico son; medio ambiente, insumos, procesos, productos, y retroalimentación. Todo esto dentro de un marco jurídico que es el que le permite actuar legítimamente a través de sus atribuciones.

En síntesis, se puede inferir que el funcionamiento de un sistema, es un conjunto complejo de interrelaciones entre las partes, que lo integran, ya que funcionan como un todo y existe interdependencia entre las mismas. Y el enfoque sistémico es el que concibe al universo de estudio como un sistema, una de las ventajas de este enfoque es que permite estudiar y resolver cualquier problema relacionándolo con el todo al que pertenece. La utilidad que tiene su aplicación al análisis de las organizaciones públicas, es que permite tener una visión integradora y global de su funcionamiento.

El método científico por lo tanto, puede ser interpretado como un enfoque sistémico, ya que su aplicación a la ciencia de la administración pública, permite la aplicación de herramientas y técnicas tales como el concepto de modelos para representar operacionalmente nuestro objeto de estudio y el desarrollo de estos modelos, requiere el tratamiento explícito de las variables del sistema y obliga a la aplicación de un enfoque integrado, además de permitir la aplicación de otras técnicas y herramientas que coadyuvan a la definición y estructuración adecuada de las organizaciones.

En términos generales, todos los sistemas tanto físicos, como biológicos y sociales, pueden ser considerados dentro de una estructura jerárquica; por lo que un sistema, esta integrado por subsistemas. Si este principio general se aplica a las estructuras organizacionales, quiere decir que es válido ya que cualquier institución está integrada por niveles jerárquicos, es decir por subsistemas de un sistema más amplio que coordina sus acciones, actividades y procesos. Asi por ejemplo el IPN esta integrado por Secretarías, Direcciones, Subdirecciones, Divisiones, Departamentos, etc., y a su vez también a estos órganos se les puede considerar como sistemas integrados por otros más específicos y asi sucesivamente.

4. DIRECTRICES POLITICO-ADMINISTRATIVAS ACTUALES DE MODERNIZACION PARA LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL GOBIERNO FEDERAL.

La modernización administrativa está orientada a fortalecer la función del Estado y mejorar su capacidad de servicio para atender adecuada y oportunamente las necesidades de dicha función.

La administración es un medio y no un fin por lo que debe subordinarse a los objetivos del plan y programas del gobierno, de forma tal que cumple su función de manera adecuada, cuando opera como eficaz instrumento para alcanzar tales objetivos. Esto trae implícita la necesidad de contar con una organización gubernamental eficiente, flexible y articulada al Sistema Nacional de Planeación Democrática. Por ello en la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se establecen dentro de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto, por un lado, proyectar la planeación del desarrollo y, por otro, establecer la política y las directrices que apruebe el Presidente de la República para la modernización administrativa, entre otras.

Así, la modernización de que se habla, constituye un proceso de transformación que busca adecuar la estructura del gobierno a los nuevos objetivos, prioridades, estrategias y políticas de desarrollo nacional.

En lo referente a organización, las tareas requeridas por la Secretaría de Programación y Presupuesto, tienen como propósito el compactar y racionalizar las estructuras de las dependencias y entidades del Ejecutivo Federal, buscando la

conformación de cada una de ellas con el mínimo necesario de unidades administrativas y recursos, de tal manera que les permita cumplir con los objetivos programáticos autorizados.

La Secretaría de Programación y Presupuesto, elaboró y difundió en 1983, el Manual de Políticas Iniciales de Organización, en el que se establecen los lineamientos sobre los tramos de control y homogeneización de los niveles jerárquicos, de acuerdo al peso de las funciones y al nivel de responsabilidad conferido por sus atribuciones. Asimismo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, se elaboraron y emitieron las Normas de Organización para la Conformación de las Contralorías Internas, con el fin de unificar sus estructuras y funciones. La difusión de esta normatividad, permitirá un acercamiento paulatino a esquemas de "organización tipo" en las Secretarías de Estado, lo que propiciará un funcionamiento más ágil, ordenado y eficiente, y una mejor coordinación de las dependencias de la administración pública.

Otros aspectos importantes que pretende abordar el actual programa de modernización administrativa son: la sectorización, a través de la cual se busca la reasignación de las paraestatales a las diferentes dependencias de acuerdo a sus atribuciones; la descentralización administrativa, a través de la cual se busca fortalecer los mecanismos de coordinación entre la Federación y los estados; los sistemas, mismos que hacen referencia al programa de simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar dar transparencia a los trámites que se realizan ante las dependencias del sector público; y el servicio civil de carrera, el cual pretende crear condiciones de trabajo y vida adecuada para los trabajadores al servicio del Estado.

En abril de 1983, La Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto, emitió un documento denominado - Recomendaciones para la Elaboración del Programa de Modernización Administrativa de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal . En este documento se plantea como objetivo del programa el siguiente:

Contribuir a racionalizar las estructuras de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, propiciando su congruencia con las atribuciones, funciones, programas y recursos; así como la conformación de mecanismos de coordinación y apoyo a las acciones de sectorización, descentralización y desconcentración .

Posteriormente a los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto, se elaboran y difunden en 1987, otros denominados "Manual de Normas y Procedimientos de Integración de Documentos Normativo Administrativos" y la Guía Técnica para la Elaboración de Documentos Normativo-Administrativos . Estos documentos pretenden unificar y propiciar la integración a través de instrumentos, métodos y técnicas adecuadas de esquemas de organización "tipo" o "modelos" de organización que permitan una coordinación efectiva de las dependencias de la Administración Pública Federal.

C. REFORMA EDUCATIVA.

La Secretaría de Educación Pública se crea en 1921, y desde entonces a la fecha, la demanda educativa crece aceleradamente lo que trae como consecuencia la adecuación de las instituciones que prestan servicios educativos, a las necesidades actuales, reformando y modernizando sus métodos, sistemas y procedimientos de trabajo. El propósito de la reforma en este ámbito, es remover las caducas estructuras del sistema educativo para crear otras mejores y más apegadas a nuestras necesidades reales y actuales.

1. EDUCACION.

La educación según el diccionario es la acción de desarrollar las facultades físicas; intelectuales y morales de los educandos. La educación, con base en el artículo tercero Constitucional debe ser democrática, enseñar al hombre a ser libre a ser capaz de asumir sus obligaciones y responsabilidades. O sea que los fines de la educación son fines políticos, ya que un pueblo llega hasta donde su sistema educativo le permite, para poder adquirir y actualizar sus conocimientos y habilidades se requiere de la instrucción educativa siendo a través de esta que se dan a conocer las características del mundo que nos rodea, además de conocer las metas que se ha forjado una sociedad en búsqueda de su destino.

"Educar es el principal servicio público que presta el gobierno federal, fundamental por cuanto a su importancia estratégica y al que es el más decisivo factor para lograr la transformación y el desarrollo social"¹³ En todo proceso de desarrollo está presente la educación, ya que con la creciente demanda de servicios surge la necesidad de que la po--

blación adquiera mayor preparación que le permita obtener conocimientos, habilidades y destrezas que influiran notablemente en el sector productor de bienes y servicios. "Educar es - socializar, preparar individuos para una sociedad concreta e ideológicamente definida".¹⁴

En resumen, a la educación se le puede concevir como un proceso continuo de cambio, que representa un elemento fundamental en las organizaciones y relaciones sociales que favorecen el desarrollo del individuo ya que siempre es posible aprender, como siempre es posible enseñar y mediante el intercambio cotidiano de valores culturales acercarnos a lo que se entiende por educación.

2. REFORMA EDUCATIVA.

Reforma como ya se mencionó significa volver a hacer, - volver a formar; revolucionar quiere decir propiciar la innovación y el cambio de los sistemas educativos y como consecuencia, la reestructuración de sus instituciones con la finalidad de que esten en condiciones de cubrir la creciente demanda de recursos humanos calificados en todos los niveles y ámbitos científico, tecnológico y humanístico.

"La reforma educativa pretende, que se de una adecuada planeación educativa, una coordinación entre las diferentes dependencias y la aplicación de los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y supervisión del sistema educativo nacional".¹⁵ Para que la reforma educativa pueda llevarse a cabo con éxito, se requiere que en su planeación se - consideren los procesos de reforma política y de modernización administrativa puesto que son áreas del conocimiento que se - fortalecen, interimplican y retroalimentan mutuamente. Si se

estudia a las instituciones educativas considerando los factores políticos y apoyandose en la aplicación de técnicas y herramientas administrativas para buscar el dinamismo que requieren en respuesta a sus necesidades de desarrollo, dicha - reforma o revolución educativa será un éxito. al respecto dice el autor que "La revolución educativa es un proceso y un - conjunto coherente de acciones e innovaciones que de realizarse transformarán la estructura educativa en sus niveles, en - los contenidos, métodos y sistemas de enseñanza y en los apoyos didácticos y culturales".¹⁶

Abordan el tema los estudiosos de diversas maneras pero hay coincidencia en que es necesario renovar el sistema educativo nacional desde el nivel preescolar hasta el nivel superior ya que la situación actual de nuestro país, demanda una reestructuración global que tenga como punto de partida la formación, superación y desarrollo del personal docente para elevar la calidad académica, vincular la docencia con la investigación, disminuir la deserción escolar, evitar las diferencias entre la educación rural y urbana, etc.

3. PROCESO DE REFORMA.

"Los programas de desarrollo económico requieren de la formación de cuadros técnicos y profesionales altamente especializados. La necesidad de adecuar los planes de desarrollo y los programas educativos a las necesidades del país, había condicionado el seguimiento de numerosos institutos dedicados a la investigación, en las diferentes ramas del conocimiento científico".¹⁷

La Secretaría de Educación Pública se creó por Decreto

Presidencial expedido el 28 de septiembre de 1921, a partir de esta fecha, el sistema educativo nacional se ha venido fortaleciendo y se han venido dando reformas para cubrir necesidades de cada momento y es hasta 1971, a raíz de los acuerdos presidenciales referentes a la implantación de los mecanismos de reforma administrativa en el sector público, en el ámbito educativo, se crean las Comisiones Internas de Administración y Programación (CIDAP's), las Unidades de Organización y Métodos (UOM's), y las Unidades de Programación (UP's). Estos órganos se crearon con el fin de implantar e impulsar en la Secretaría de Educación Pública la reforma administrativa, iniciándose un gran número de programas tendentes a lograr los objetivos de la reforma educativa. Estos programas se clasificaron en cuatro grandes áreas; 1) organización, 2) sistematización, 3) programación y 4) coordinación.

"La reforma administrativa no se presenta como una relación de programas aislados sino como un medio para lograr un desarrollo global, armónico, coordinado y orgánico del aparato académico y administrativo de la Secretaría".¹⁸

Los objetivos perseguidos por la reforma educativa difícilmente podían ser alcanzados sin una reestructuración del sistema administrativo, ya que este exige necesariamente la aplicación de programas internos de organización, para la utilización óptima de los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.

Todo el proceso de reforma con su planeación específica, sus acciones concretas, los principios y la filosofía educativa que lo sostiene se encuentran en la Ley Federal de Educación que integra los cambios que se han dado en congruencia -

con la reforma educativa. En los últimos años, se ha continuado el proceso de reforma en la Secretaría de Educación Pública, suprimiéndose, fusionándose, y creándose nuevos órganos en todos los niveles jerárquicos. Al respecto, El Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, tiene como propósitos a mediano plazo los siguientes:

- Elevar la calidad de la educación en todos los niveles, a partir de la formación integral de los docentes.
- Racionalizar el uso de los recursos disponibles y ampliar el acceso a los servicios educativos, con atención prioritaria a zonas y grupos más desfavorecidos.
- Vincular la educación y la investigación científica, tecnológica y desarrollo experimental con los requerimientos del desarrollo nacional.
- Descentralizar la educación básica y normal, regionalizar y desconcentrar la educación superior, la cultura y la investigación.
- Mejorar y ampliar los servicios en las áreas de educación física, deporte y recreación.
- Hacer de la educación un proceso permanente, socialmente participativo y democrático.

La reforma educativa pretende mejorar todos los niveles de educación que se imparten en nuestro país, pero se hará -- énfasis en lo que respecta a la educación superior; ya que la necesidad que tiene nuestro país de llevar a cabo cambios cualitativos, cuantitativos y organizacionales en los estudios de nivel superior es urgente, por lo que se busca congruencia entre las investigaciones científicas y humanísticas, además de procurar la vinculación de la investigación con la docencia

y de la ciencia y la técnica, así como la tecnología y el sector productivo.

Como respuesta a la necesidad de integrar y coordinar es fuerzos en el ámbito educativo, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), propone la integración de un Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior, ya que solo a través de la coordinación, la complementación de esfuerzos y la planeación del sistema - educativo en su conjunto, se podrán eliminar desperdicios, aprobechar al máximo las instalaciones y los equipos evitar la duplicación de esfuerzos y buscar la complementariedad por ejemplo; entre los tecnológicos regionales y el Instituto Politécnico Nacional, así como entre los centros de estudios superiores y las universidades de los estados. Se debe tomar este principio de coordinación e integración para la resolución de muchos problemas como son entre otros, el caso del IPN, que desempeña un papel clave en la educación tecnológica, pero no es el único ya que existe también el Sistema Tecnológico Nacional que depende de la Secretaría de Educación Pública y que puede abarcar una serie de carreras que comprende el Politécnico y viceversa.

4. INTERRELACION ENTRE EDUCACION, ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA.

El Estado Mexicano desempeña un papel fundamental en los procesos educativos por lo que debe cuidarse que dichos procesos evolucionen a la par con los procesos político y administrativo. Los fines fundamentales de la educación, son fines políticos y quienes los definen y determinan son los grupos en el poder. "Los diferentes programas en el área administrativa corresponden a las necesidades planteadas por la ampliación y --

reorientación del sistema educativo...La implantación de la - reforma administrativa implicaba en la Secretaría de Educación Pública la implementación de una reforma educativa, a su vez, la reforma del sistema educativo no podía concebirse sin una reforma a las estructuras administrativas correspondientes. Es precisamente dentro de este contexto de interrelación y de interdependencia que ambas reformas se explican, se justifican y se complementan"¹⁹

No se puede concebir a la reforma educativa separada de los procesos de reforma o modernización administrativa y reforma política ya que se complementan y el resultado de un proceso retroalimenta al otro. Para que las instituciones educativas cumplan su cometido que es el desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales en los distintos sectores de la sociedad, se requiere que se apoyen en las decisiones políticas y en la administración adecuada de sus recursos con el propósito de lograr sus objetivos minimizando los costos. "El núcleo de la educación no lo constituye la pedagogía sino la política. Y los fines de la educación no los determina ni la ética ni la filosofía, de acuerdo con los valores de validez general, sino la clase dominante en consecuencia con los fines de su poder"²⁰

Para concluir este apartado y con base en las ideas centrales que manejan los dos autores y otros más, la política, la administración pública y la educación son tres disciplinas que se dan interrelacionadas y se intercomunican para lograr una sociedad más dinámica; así, la voluntad política es fundamental para que los procesos educativos y administrativos se desarrollen eficaz y eficientemente y de ella depende el éxito o fracaso de las adecuaciones de dichos procesos y su aplicabilidad.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Revista Mexicana de Ciencia Política No.66, Psicoanálisis y Sociedad UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales octubre-diciembre 1971 p. 101
2. Miguel de la Madrid . Discurso Pronunciado en el Club de Leones Zacatecas Zacatecas, 30 de diciembre de 1981.
3. Pablo González Casanova, La Reforma Política y sus Perspectivas, Gaceta Informativa de la Comisión Federal Electoral.
4. Respuesta al VI Informe de Labores del Gobernador del - Estado de Nuevo León, 15 de junio de 1979.
5. Frank Goodnow, La Función Administrativa, Revista de Administración Pública No.42 INAP. p. 139
6. Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración. Editorial Limusa, México 1986. p. 103
7. Joaquín Gómez Morfin, La Administración Moderna de Sistemas de Información. p. 17
8. Omar Guerrero, El Estado y su Administración CIDAP. - Cuaderno No.1, Serie: Ensayos UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 1980.
9. Alberto Salinas, La Reforma Administrativa, Fondo de Cultura Económica México 1975. p. 27
10. Andrés Caso Lombardo, Seminario y Curso de Actualización Sobre OyM del Sector Público, organizado por el Centro

de Investigación en Administración Pública. UNAM México 1971.

11. Ramiro Carrillo Landeros. op. cit. p. 179
12. Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, Guía Técnica Sexta Edición Edicolor México -- 1984. p. 225
13. Jesús Reyes Heróles, Revolución Educativa, Cuadernos SEP. octubre 1983 p.2
14. Francisco Gutierrez, Educación como Práxis Política -- Siglo XXI Editores. p. 20
15. José Antonio Carranza, Relación entre la Reforma Administrativa y los Principios de Reforma Educativa, SEP. p. 30
16. Jesús Reyes Heróles, Educar para Construir una Sociedad Mejor. Vol.II SEP. p.82
17. José Antonio Carranza. op. cit. p. 29
18. Idem. p. 9
19. Idem. p. 31
20. Francisco Gutierrez, op. cit. p. p. 8 y 23

III. INTEGRACION Y CONSOLIDACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION TIPO PARA ESCUELAS SUPERIORES.

A.- GENERALIDADES DEL PROCESO DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA EN EL IPN.

La Administración Pública Federal se integra por distintos sectores, dentro de los cuales se encuentra el Educativo y dentro de éste está inmerso el IPN, mismo que realiza su función sustantiva a través de sus planteles en los dos niveles, educación media superior y superior. Se considera la estructura orgánica-funcional de las escuelas superiores como uno de los elementos indispensables para concretar el programa de modernización administrativa en el IPN, y con la finalidad de instrumentar los mecanismos y acciones necesarias para hacer congruente su funcionamiento con los objetivos sectoriales e institucionales y entre las unidades administrativas que lo integran. Al respecto, se han realizado varios intentos dentro de los cuales podemos mostrar los siguientes:

A raíz del "Acuerdo Presidencial 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 Reforma Administrativa", publicado en el Diario Oficial el 24 de abril de 1979, el IPN como institución pública que es, y en respuesta a lo anterior, inicia en 1980, la instrumentación de los mecanismos de reforma administrativa (ver gráfica 1).

Con base en los lineamientos del Gobierno Federal y en respuesta a las necesidades reales de funcionamiento integral del Instituto, se crean: la Comisión Interna de Adminis

tración y Programación, que es el mecanismo de participación en donde se plantean, coordinan y autoevalúan los programas operativos y de reforma administrativa; la Dirección de Organización y Métodos que se crea con la finalidad de precisar los objetivos que persiguen las unidades administrativas que integran el Instituto, revisar y determinar sus funciones y estructuras orgánicas, formular Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos, diagnosticar y proponer la simplificación de los sistemas y procedimientos referentes a su quehacer sustantivo; y la Dirección de Programación, que tiene como objetivo, el de asesorar a los titulares de las Unidades Administrativas en la determinación de objetivos y metas para formular la programación-presupuestación, en donde se precisan los recursos necesarios para cumplir con sus atribuciones.

La creación de los órganos anteriores, trajo consigo la necesidad de que se diera una verdadera interacción e intercomunicación entre los mismos, de tal forma de lograr sus propósitos sin duplicación de esfuerzos, es así como se inicia el programa interno de reforma administrativa en el IPN (ver gráfica 2).

Otro aspecto importante derivado de las mismas adecuaciones de los planes, programas y estructuras organizacionales, y que también se requieren a raíz de los ordenamientos del Gobierno Federal, para dar sustento a la reforma administrativa, en el IPN, es el relativo a la revisión y actualización de las principales disposiciones legales y reglamentarias, con el propósito de que sean congruentes con las modificaciones que derivadas de dicha reforma se dan en las estructuras organizativas que lo integran (ver gráfica 3).

Se llevo a cabo el levantamiento de información a todas las unidades administrativas del Instituto, con la finalidad de integrar un diagnóstico institucional que permitiera tener una panorámica general de su realidad. A través de los resultados obtenidos, se detectó la necesidad de efectuar una reestructuración general, para que respondiera a los requerimientos actuales de desarrollo del mismo y del país.

Con el afán de contribuir a cubrir la necesidad de desarrollo del Instituto, se elabora el presente trabajo y se pretende a través del él contribuir en un aspecto sustantivo de su organización que son las escuelas superiores a las que se pretende dar una orientación para su desarrollo organizacional, proyectandolo hacia las necesidades que surgieran en los próximos años y que deberán quedar consideradas como mecanismos importantes para la planeación institucional y la vinculación sistemática de acciones del Instituto con la dinámica del país (ver gráficas 4 y 5).

Además de ser un apoyo para la planeación, la estructura orgánica de las escuelas, debe apoyar el proceso de programación-presupuestación y darle congruencia con las políticas emitidas por el sector en lo referente a la simplificación de estructuras y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles. Con base en todo lo anterior, se inició la revisión de su estructura interna y como ya lo mencionamos con anterioridad a través de ésta se detectó que el quehacer sustantivo del Instituto, recaé en sus escuelas y centros por lo que en el presente abordamos el tema de las escuelas superiores.

B.- FUNDAMENTACION DEL ESTUDIO.

El sector educativo, ha sido objeto de un tipo de administración específica a través de la que se pretende optimizar la utilización de los recursos disponibles. En México, al citar a la "Administración Educativa", nos referimos a su aspecto público, puesto que este representa más del noventa por ciento de la educación que se imparte, por ello, este tipo de administración se encuentra regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y demás disposiciones legales correlativas.

Así derivado de lo anterior y dentro del ámbito educativo se encuentra el IPN, que es la Institución del Estado creada para impartir educación tecnológica en los niveles de educación media superior, superior y posgrado, con la finalidad de formar individuos que coadyuven al desarrollo del aparato productivo nacional, así como dar cumplimiento a las prioridades marcadas por el Plan Nacional de Desarrollo ---- 1983-1988, del Poder Ejecutivo Federal.

El Marco Jurídico Administrativo, es la base sobre la que sustenta sus actos y decisiones, y va desde la Constitución Política hasta los reglamentos, decretos y demás disposiciones relacionadas con su organización y funcionamiento; las cuales se instrumentan a través del Programa Institucional de Desarrollo (PID), en el que se contemplan como funciones institucionales las siguientes: docencia, investigación, extensión, apoyo y administración. Este documento tiene como objetivo regular las acciones sustantivas y prioritarias.

El Programa Institucional de Desarrollo, plantea la necesidad de que las funciones del Instituto se realicen en

forma sistemática y que respondan a los objetivos y propósitos del mismo para lo cual se establecen metas concretas de acción. Estos objetivos y propósitos se encuentran a su vez integrados en el Programa Operativo Anual Institucional ---- (POAI) mismo que esta vinculado con el Proyecto Académico -- 1983-1988; en este programa se enmarcan los objetivos y políticas en materia de educación, ciencia y tecnología a través de programas y subprogramas. Para ser congruente con lo anterior el Instituto requiere, una adecuación de su estructura orgánica-funcional, misma que le permita cumplir con lo autorizado a través del (POAI) y para contribuir a ésto se debe iniciar con la parte sustantiva del mismo que son las escuelas superiores.

1. FUNDAMENTACION LEGAL.

Es la parte del marco jurídico-administrativo en el que se destaca la Ley Orgánica del IPN, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de diciembre de --- 1981, Artículo 3º, Fracción II, III y V que hablan de la finalidad de realizar investigación, formar profesionales e investigadores, así como difundir la cultura, siendo las escuelas superiores parte de las áreas encargadas de llevarla a cabo.

En el Artículo 4º, Fracción I de la misma Ley, se le asigna al Instituto la atribución de adoptar la organización académica y administrativa que estime conveniente, el Artículo 20, que establece que las funciones académicas se desarrollarán a través de las escuelas, el Artículo 27, Fracción II, en el que se infiere que las escuelas deberán contar con las subdirecciones académica, técnica y administrativa.

En el Reglamento Interno del IPN, publicado en la Gaceta Politécnica N.º 05, con fecha agosto de 1983, destacan los Artículos 26, 27 y 28 en los que se faculta al Director General, para expedir los manuales administrativos, necesarios a sí como mantenerlos permanentemente actualizados.

Por otra parte y tomando en cuenta las políticas y normas emitidas por la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal (UMAPF) de la Secretaría de Programación y Presupuesto, se tomaron entre otras las siguientes: emprender las acciones tendentes a eliminar duplicación de funciones, racionalizar las estructuras de organización y fuerza de trabajo, como apoyo al incremento de la eficiencia y productividad. Asimismo la que se refiere a guardar estrecha relación entre las atribuciones y los objetivos, metas y prioridades institucionales y propiciar el aprovechamiento de los recursos para lograr mayor eficiencia y productividad en la estructuración de las organizaciones, no necesariamente deberán utilizarse todos los puestos, sino sólo aquellos que resultan indispensables para su adecuado funcionamiento y por último, en las propuestas de reorganización se debe establecer un compromiso específico de reducción real en el número de órganos y puestos que la conformen.

2. FUNDAMENTACION ADMINISTRATIVA.

La administración educativa, se constituye también de varios elementos o etapas de las que se mencionan la organización y la integración, que guardan una estrecha relación y vienen a ser el punto de enlace entre el ser y el deber ser. Así la organización se integra por varios principios generales dentro de los que destacan; unidad de mando, equilibrio

de autoridad-responsabilidad, equilibrio entre dirección y control, especialización objetividad, jerárquia, etc. Al respecto describen Lourdes Munch Galindo y José García en su libro "Fundamentos de Administración" los siguientes:

1. Del Objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización, deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la misma.
2. Especialización. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto nivel ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. Pariedad de Autoridad y Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad, necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Unidad de Mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6. Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las ventajas de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. Amplitud o Tramo de Control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo de tal manera que éste pueda realizar sus funciones eficientemente.
8. De la Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier frente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita, que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente.*

La técnica que se aplica para la elaboración del presente estudio en lo referente a la organización y distribución del trabajo, es la departamentalización y "Consiste en la subdivisión de los organismos administrativos en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, aplicando el principio de división del trabajo y la especialización".¹

* Información tomada del libro citado p.p. 109-114.

El método que se aplicará para el desarrollo de esta - investigación, es el método científico mismo que permitirá - seguir un orden lógico en los planteamientos. Y de acuerdo con el autor; "Método es el curso lógico de los actos necesarios para efectuar una acción de la mejor manera "².

Además, se utilizará como metodología para el análisis y diagnóstico de este trabajo, el enfoque sistémico (ver gráfica 6). "Metodología significa el tratado de los modos y -- procedimientos de decir o hacer algo en forma ordenada... Además representa una manera de organizar la investigación y controlar sus resultados"³.

En la actualidad, se hace necesario conocer y manejar - la realidad institucional de manera objetiva, lo cual en el - IPN se torna cada día más difícil debido al crecimiento de - sus escuelas y centros; por lo que siempre se debe estar en - búsqueda de herramientas y técnicas que le permitan la utilización óptima de sus recursos.

"El concepto de sistemas se define como un conjunto de elementos relacionados entre sí y dirigidos hacia un propósito común"⁴. Así y en este orden de ideas, el enfoque de sistemas es una de las herramientas más convenientes para aplicarlas - a los procesos dinámicos que caracterizan al IPN, ya que como dice el autor: "El enfoque de sistemas es aquel que consive el universo de estudio como parte de un sistema o como un conjunto de sistemas"⁵.

Esto implica la concepción del Instituto como un conjunto de escuelas, centros y dependencias, y que a su vez, esta sujeto a un medio ambiente externo sociopolítico, socioe-

conómico y cultural, por lo que se necesita la retroalimentación oportuna para autorregular sus acciones y dar respuesta a la necesidad de recursos humanos calificados.

3. FUNDAMENTACION ACADEMICA.

Se consideran en ésta el Proyecto Académico a través del cual se infiere la organización académica, y se obtiene - a través del análisis de la vinculación que debe existir entre los diez programas maestros que en el se exponen y la estructura orgánica.

Por otro lado se recurrió a la información estadística del Instituto misma que se obtuvo del Anuario General Estadístico del IPN 1983-1985.

Bajo las directrices anteriormente expuestas y retomando algunos conceptos ya vertidos en el capítulo anterior, se abordarán los siguientes apartados.

C.- RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Para obtener la información mínima necesaria que proporcionara una panorámica de la situación orgánica y funcional de las escuelas superiores, se diseñó un formato mismo - que permitió captar la información documental, y a través de la depuración y análisis de la misma, tener una visión general de la situación actual de dichas escuelas (Ver Cuestionario sobre Información General Anexo 1). Este Cuestionario, se aplicó a los funcionarios de los tres niveles jerárquicos de Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento o equivalentes, a través de él , se obtuvieron los organogramas, ob

jetivos, funciones generales, reglamentos, manuales, etc. Del análisis preliminar de esta información documental, se determinaron los requerimientos de información real misma que se obtuvo de entrevistas dirigidas para las que se diseñaron (Cédulas de Investigación de Campo para Validar Aspectos Relevantes de la Organización de las Escuelas Superiores) a través de éstas, se realizó una investigación que permitió por medio de un muestreo validar en cada área el conocimiento y los logros de los programas de trabajo, los objetivos, las políticas, los organogramas, y las funciones genéricas.

Estas Cédulas se dividen en dos apartados: Información general en el que se abordan aspectos importantes en cuanto a la información para la identificación de cada órgano y no varían los cuestionamientos, ya que son aplicables de igual manera para todos hasta el nivel departamental, e información específica por áreas; en el que se agrupan funciones relevantes que reflejan el quehacer sustantivo de cada una de las escuelas, además de buscar con esto un acercamiento a lo que se quiere que sea para nuestra propuesta la departamentalización requerida en la organización general para cada una de ellas.

Después de contar con toda la información tanto documental como real, se procedió a su selección, depuración y clasificación para lo que se diseñaron matrices comparativas de objetivos y funciones, así como de información cuantitativa respecto a la organización de todas y cada una de las escuelas de tal manera de contar con la información que permitiera a través del análisis de la misma llegar a detectar la problemática general y derivar una propuesta congruente a las necesidades reales de desarrollo de las escuelas superiores del Instituto.

D.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO.

"El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de este con su contexto o medio ambiente. El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo".⁷

Los estudios y análisis de un fenómeno o hecho siempre tienen como finalidad esclarecer las causas que los originan para lo cual se hace necesaria la elaboración de un diagnóstico que permita detectar las principales irregularidades operacionales. "El diagnóstico administrativo es un medio de primer orden en el conocimiento de la naturaleza, características y origen de los problemas que afectan al funcionamiento normal de una organización....Se debe subrayar el estudio minucioso de relaciones, interdependencia e interacción de las partes; la identificación de los factores limitantes, obstáculos y restricciones a las acciones por realizar y los resultados que se desea obtener".⁸

El diagnóstico operacional es un instrumento para el conocimiento de la institución, ya que a través de éste se logra jerarquizar sus deficiencias, las que se detectan por medio de un análisis comparativo entre el ser y el deber ser y permite como consecuencia, formular planes de acciones correctivas.

Este diagnóstico operacional, tiene por objeto proporcionar a los responsables de la toma de decisiones una autoevaluación que les permitirá conocer el nivel de eficiencia, así como las principales deficiencias que limitan el desarrollo óptimo de sus funciones. El presente diagnóstico proporciona la siguiente información:

- Enumeración de las principales deficiencias operativas en orden de importancia, así como los factores que las causan o agravan.
- Una ponderación cuantificada del grado de deficiencia general y por área que servirá como punto de referencia para los directivos.
- Una síntesis del análisis de la información.

Los instrumentos utilizados para el manejo de la información que permitió detectar la problemática en las escuelas superiores del IPN, fueron los siguientes: Matriz Comparativa de Distribución de Organos en las Escuelas Superiores Conforme a sus Funciones Genéricas; a través de ésta se clasifican las funciones en ocho grupos que son académicas, apoyo académico, administrativas, apoyo técnico, consultivas, asesoría, ayudantía y de apoyo especial para cada escuela y órganos que las integran.

Dicha matriz permitió la detección de irregularidades en la asignación de funciones dentro de las que se encuentran como ejemplo; La Escuela Nacional de Ciencias Biológicas en la que reportan dentro de la Subdirección Administra-

tiva el desarrollo de 190 funciones académicas, 15 de apoyo académico, 24 administrativas, 3 consultivas y 2 de asesoría. La Escuela Superior de Física y Matemáticas desarrolla en la Subdirección Administrativa 46 funciones académicas, 14 de apoyo académico, 12 administrativas y 1 de apoyo técnico. La Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas reporta también en la Subdirección Administrativa el desarrollo de 34 funciones académicas, 8 de apoyo académico, 14 administrativas, 3 de apoyo técnico, 1 de asesoría y 1 de apoyo especial.

Con los ejemplos expuestos se detecta como las funciones que se desarrollan en el área administrativa no son congruentes con la naturaleza, finalidad y objetivo de la misma, ya que están desarrollando funciones que no competen y se dejan de desarrollar algunas que son propias, lo que trae como consecuencia el desperdicio de recursos, la duplicación de esfuerzos y la evasión de responsabilidades. Como complemento a los ejemplos anteriormente citados se dan otros casos en los que en la Subdirección Técnica se realizan funciones administrativas como es entre otros el caso de la Escuela Superior de Comercio y Administración. Asimismo en la Subdirección Escolar se llevan a cabo funciones académicas y administrativas como es entre otros el caso de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

La matriz antes mencionada por su amplitud no se incluye en los anexos del presente capítulo por lo que sólo se da una explicación general del contenido y la utilidad de la misma.

Para vaciar la información referente a los órganos de cada escuela con base en un agrupación de funciones afines,

se diseñó una Matriz Comparativa de Distribución de Organos en las Escuelas Superiores; a través de ésta, se pudo detectar como se incluyen en las subdirecciones escolares y administrativas órganos que por la naturaleza de sus funciones son académicos y viceversa ejemplo; La Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica tiene en la Subdirección Técnica 5 órganos académicos, 3 de apoyo académico y 1 de apoyo técnico; en la Subdirección Escolar 5 órganos académicos, 14 de apoyo académico, 3 administrativos, 4 de apoyo técnico y 1 consultivo; en la Subdirección Administrativa tiene 25 administrativos, 2 de apoyo técnico y 1 de asesoría. La Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas reporta en la Subdirección Técnica 51 órganos académicos, 8 de apoyo académico y 7 administrativos; en la Subdirección Escolar ninguno y en la Subdirección Administrativa 34 académicos, 8 de apoyo académico, 14 administrativos, 3 de apoyo técnico, 1 de asesoría y 1 de apoyo especial.

Lo anterior nos permite apreciar que las escuelas superiores del Instituto no tienen en su organización un criterio uniforme para la agrupación de funciones y órganos afines y complementarios lo que lleva a creer que los recursos no se utilizan en forma óptima además de evadirse parte de la responsabilidad que les confiere.

Al igual que la matriz anterior ésta última no se incluye en el presente trabajo debido a su amplitud por lo que se incluye solamente un resumen de la información y los resultados que arrojó el análisis de la misma.

Matriz Comparativa del Total de Organos con y sin Rango Administrativo; para la elaboración de ésta, se consideran como rangos administrativos, los reconocidos oficialmen-

te por la Secretaría de Programación y Presupuesto para efectos presupuestales como son: Dirección, Subdirección, División, Departamento, Oficina, Sección y Mesa, se pretende mostrar a través de la misma la diversidad de criterios y la situación orgánica real de las escuelas superiores (Anexo 2).

Esta matriz permitió detectar las irregularidades existentes en cuanto a la organización de las escuelas y los niveles jerárquicos que se asignan dentro de cada una a los órganos que las integran por ejemplo; tenemos que de un total de 230 órganos de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica 170 no tienen rango, en la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, de un total de 187 órganos 129 no tienen rango y en la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas de un total de 236 órganos 200 no tienen rango por lo que el criterio que se siguió para la ubicación dentro de los niveles de la organización de cada escuela, fue con base en las líneas de dependencia graficadas en los organogramas proporcionados: de lo anterior se deriva un problema técnico de gran relevancia ya que para efectos tanto operativos como presupuestales no se puede manejar un criterio uniforme.

Matriz Comparativa de Nomenclatura y Niveles Jerárquicos; tomando como punto de referencia lo anterior ésta tiene como propósito mostrar la diversidad de rangos administrativos que se manejan en cada uno de los niveles, además de incluir en ella los órganos sin rango por nivel (Anexo 3). Ejemplo; en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, incluye para el primer nivel Dirección, Consejo Técnico Consultivo Escolar, Comité Interno de Desarrollo Administrativo, Dirección Adjunta, Departamento, Oficina y Mesa; en la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura para ese mismo nivel se incluyen Dirección, Consejo Técnico, Departamento,

mento, Supervisión. Esto demuestra la heterogeneidad y la falta de unificación de criterios para la creación, asignación de órganos y niveles en las escuelas de acuerdo a la naturaleza de sus funciones a las cargas de trabajo asignadas y a la responsabilidad. Matriz Comparativa de Tramos de Control; en este se presentan los órganos que con base en los organogramas obtenidos en las escuelas trataron de interpretarse para presentar los datos lo más cercano posible a la realidad, ya que la graficación de estos organogramas no obedece a ninguna técnica y presentan indistintamente los niveles; se pretende a través de esta matriz mostrar los órganos que acuerdan con los que se presentan en la misma y la disparidad en los tramos de control para cada escuela (Anexo 4). Ejemplo; en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica acuerdan con el Director 17 órganos, con el Subdirector Escolar 11; en la Escuela Superior de Física y Matemáticas, acuerdan con el Director 15 órganos y con el Subdirector Administrativo 11; en la Escuela Superior de Turismo acuerdan con el Director 11 y con el Subdirector Administrativo 11; solo se mencionan los casos más relevantes ya que como éstos hay otros casos más que podemos observar en la matriz anexa. La problemática que se muestra en esta matriz hace referencia a los tramos de control ya que en algunos casos es excesivo propiciando la pérdida de control y el descuido en las funciones propias de cada órgano y puestos que lo integran..

Matriz Comparativa de Distribución de Organos; la finalidad es mostrar a través de ella el total de órganos que aún sin acordar directamente con los que se presentan en la matriz, integran la estructura interna de cada uno de ellos y la disparidad que se da en cada escuela (Anexo 5). Ejem-

plo; en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de un total de 230 órganos, 166 integran a la Dirección como órganos, 9 a la Subdirección Técnica, 27 a la Subdirección Escolar y 28 a la Subdirección Administrativa; en la Escuela Superior de Física y Matemáticas, de un total de 77 órganos según la gráfica de organización y las líneas de dependencia de la misma, 74 integran la Dirección, 54 la Subdirección Técnica 73 la Subdirección Administrativa y 45 la Sección de Graduados e Investigación.

Como se puede observar en estos dos ejemplos no se elaboran los organogramas con base en las técnicas establecidas para dicho fin ya que hacen depender a un órgano de dos o más, lo cual es improcedente además de que los niveles operativos son los que deben apoyarse con mayor cantidad de órganos y no como se da en algunas escuelas en donde existe una cantidad excesiva de órganos para los niveles directivos (Anexo 4).

Matriz Comparativa de Información Estadística; a través de ésta se muestra una panorámica general por escuelas, carreras y personal obteniendo por medio de su análisis los elementos para poder determinar datos cuantitativos como un complemento a lo cualitativo que se incluye al definirse la estructura tipo.* (Anexo 5).

En términos generales los resultados arrojados de la información vertida en las matrices, nos lleva a la conclusión general de la siguiente problemática:

Dispersión Funcional; ésta se da como consecuencia de la heterogeneidad en sus estructuras, aún cuando en lo subs-

* Datos tomados del Anuario General Estadístico del IPN 1983 -1985.

tancial se dan las mismas funciones, éstas se realizan en diferentes órganos y niveles indistintamente como ya se mencionó en el resumen de la Matriz Comparativa de Distribución de Organos en las Escuelas Superiores Conforme a sus Funciones Genéricas y en la Matriz Comparativa de la Distribución de Organos en las Escuelas Superiores.

Heterogeneidad Estructural; se refiere a que todas las escuelas tienen tanto cuantitativa como cualitativamente diferencias muy marcadas en su organización ejemplo; tomando como parámetro el número de alumnos, la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura para atender 10,648 alumnos tiene un total de 187 órganos, la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas para atender a 2,168 alumnos tiene 236 órganos, la Escuela Superior de Comercio y Administración para 13,071 alumnos tiene 102 órganos, la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica para un total de 11,025 alumnos tiene 230 órganos, etc. Lo anterior lo podemos ver reflejado con mayor claridad en los anexos 5 y 6; así como las diferencias marcadas anteriormente los órganos varían entre las mismas escuelas en cuanto a nivel jerárquico y número de personal asignado para cada uno de ellos, así como la agrupación dentro de la estructura interna de cada escuela ejemplo; en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica según el organograma proporcionado, del total de 230 órganos en la Dirección hay 166 y en las 3 Subdirecciones solo hay 64; la Escuela Superior de Comercio y Administración de 102 órganos 22 son de la Dirección y 92 de las Subdirecciones; tenemos además otros casos como la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas en la que se grafica la doble dependencia de los mismos órganos de las dos Subdirecciones, etc.

Por lo antes expuesto se puede ver como técnicamente existe un desequilibrio en la asignación de órganos para cada nivel además de estar distraendo la función directiva con aspectos operativos y estar violando el principio de organización que dice 'hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo de tal manera que éste pueda realizar sus funciones eficientemente'; como consecuencia del excesivo tramo de control se violan otros principios más como son el de unidad de mando, desequilibrio en las cargas de trabajo, etc.

Ubicación Jerárquica; se tiene una indefinición jerárquica, incongruente entre el nivel jerárquico y el rango administrativo, así como diferentes rangos administrativos en un mismo nivel. No se aplica en las escuelas la técnica para la elaboración de organogramas ya que como se observa en el Anexo 3 se colocan en el primer nivel indistintamente direcciones, secciones, órganos consultivos, departamentos, oficinas, mesas, etc., además de muchos órganos más sin rango administrativo de los cuales por su representación en los organogramas proporcionados por las escuelas se ubican en los niveles que se presentan en el anexo arriba mencionado. También como complemento a lo antes expuesto se presenta como problemática la heterogeneidad en la nomenclatura de los órganos ya que para un órgano que desarrolla las mismas funciones se tiene diferente nomenclatura.

Desequilibrio en las Cargas de Trabajo; en algunos órganos se lleva a cabo un número excesivo de funciones mientras en otros se dan unas cuantas y no justifican el nivel que se les asigna. Como ejemplo tenemos el anexo 4 en el que hay mucha disparidad en los tramos de control y como con

secuencia en las cargas de trabajo ya que el Director de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica acuerda con 17 órganos, el de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura con 12, el de la Escuela Superior de Física y Matemáticas con 15, el de la Escuela Superior de Turismo con 11, etc., además de estos ejemplos ya se mencionó otro en el que el número de funciones que se asignan a cada órgano por escuela difieren entre sí; derivado de la anterior problemática existe además un desequilibrio en los tramos de control, pues se detectan tramos de control que sobrepasan los que administrativamente puede controlar un órgano que son de 4 a 8 sobre todo en el primer y segundo nivel.

Como resultado del análisis de la documentación proporcionada por las escuelas superiores, de la información obtenida en la investigación de campo, de la comparación de las estructuras orgánicas, objetivos y funciones, de la relación entre las escuelas y las dependencias centrales, la relación con toda la estructura orgánica del Instituto y la aplicación de aspectos teóricos manejados en este trabajo se concluye lo siguiente:

Los niveles de autoridad-responsabilidad en las escuelas no son iguales entre sí ni con las existentes en las dependencias centrales del Instituto; dichos niveles como se sabe son: toma de decisiones, normativo, supervisión y operativo. Además es importante hacer notar que todavía no se da la necesaria vinculación entre las dependencias centrales y escuelas, por lo que es conveniente que el análisis en la propuesta de organización materia de este trabajo contemple realmente una sistematización en la relación dependencias centrales-escuelas.

SUBSISTEMA DE REGULACION Y CONTROL.

No existe uniformidad de criterios para la asignación de órganos en este subsistema, ya que las funciones propias de regulación y control se distraen por otras operativas y se distribuyen en otros niveles, por lo que al no darse una adecuada distribución del trabajo y una agrupación de funciones afines por nivel se pierde el control en el manejo de las escuelas por parte de las áreas normativas del Instituto y de las escuelas hacia su organización interna. Con el afán de mejorar la organización en el área de regulación y control, se recomienda que se le asignen órganos y funciones encargados de las actividades de dirección, coordinación y adaptación relacionandolas con el proceso de planeación, programación-presupuestación, desarrollo institucional (OYM), informática y estadística, control y evaluación, (ver gráfica 6).

Mediante este subsistema deberán establecerse las bases para que se dé la congruencia, coherencia, complementariedad y viabilidad en la operación integral de las escuelas superiores.

SUBSISTEMA DE OPERACION.

No se ha delimitado aún el ámbito de competencia para los órganos encargados del trabajo sustantivo de las escuelas, ya que como se pudo observar en las matrices comparativas anexas mismas que presentan la problemática existente, se dan funciones de regulación y control, así como de apoyo en órganos que deben llevar a cabo primordialmente funciones operativas que en las escuelas superiores vienen a ser las

de docencia, investigación y extensión de la cultura, tendentes éstas al cumplimiento de las atribuciones y objetivos encomendados a las mismas.

Por lo antes expuesto, se sugiere que se reagrupen las funciones de tal manera que a este subsistema se le asignen solo los órganos encargados de llevar a cabo exclusiva y prioritariamente funciones sustantivas-operativas.

SUBSISTEMA DE APOYO ADMINISTRATIVO.

Se detecta incompatibilidad entre las funciones que a este se asignan, ya que en la descripción de la problemática que se representa en los anexos se llevan a cabo funciones académicas, de apoyo académico, de asesoría, etc., mismas que no corresponden a este subsistema, debido a que deberán asignarse sólo las tendentes a proporcionar racionalmente los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios de apoyo necesarios para hacer factible el funcionamiento adecuado de cada una de las escuelas.

Se recomienda que en esta área se asignen los órganos y las funciones congruentes con la nomenclatura de la subdirección administrativa y que son la dotación de recursos y la prestación de servicios (ver gráfica 6).

E.- PROPUESTA.

Los objetivos a lograr por las escuelas deben ser los mismos, pero dirigidos a diferentes áreas del conocimiento, dichos objetivos son: formar profesionistas e investigadores a nivel licenciatura, maestría y doctorado; planear, desarro

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

llar e incrementar la investigación científica y tecnológica, de acuerdo a los planes nacionales de desarrollo; mejorar la calidad de la enseñanza, preservar, difundir e incrementar la cultura.

Las funciones a realizar para lograr los objetivos antes mencionados deben ser las mismas y deben ser congruentes con las llevadas a cabo en la estructura central del Instituto, de acuerdo al área de competencia. Por lo que se procedió a clasificar las principales que se deben desarrollar en cualquier escuela de la siguiente manera:

APOYO Y ASESORIA

A LA DIRECCION

CONSULTIVAS

FUNCIONES ACADEMICAS

- ASISTENCIA TECNICA.
- RELACIONES PUBLICAS Y EVENTOS ESPECIALES.
- TRAMITACION Y CONTROL DEL AÑO SABATICO.
- COORDINACION DE EGRESADOS.
- CONSULTORIA EN ASPECTOS ACADEMICOS.
- CONSULTORIA EN ASPECTOS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA.
- REVISION Y ACTUALIZACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.
- IMPARTICION DE LA EDUCACION.
- SUPERVISION EN LA IMPARTICION DE LA EDUCACION.
- EVALUACION DEL DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA IMPARTICION DE LA EDUCACION Y DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

- INVESTIGACION.
 - PRACTICAS Y VISITAS ESCOLARES.
 - ORIENTACION PROFESIONAL.
 - TITULACION PROFESIONAL.
 - APOYO Y CONTROL DE ACTIVIDADES DOCENTES.
 - ACTUALIZACION PROFESIONAL Y CA PACITACION PARA LA DOCENCIA.
- SERVICIO ACADEMICO
- CONTROL ESCOLAR.
 - TRAMITACION ESCOLAR.
 - INFORMACION ESCOLAR.
 - SERVICIO ESCOLAR:
 - BECAS A ALUMNOS.
 - BOLSA DE TRABAJO.
 - BIBLIOTECAS Y AUDIOVISUAL.
 - ACTIVIDADES ARTISTICAS.
 - ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
 - SERVICIO MEDICO.
 - RECURSOS HUMANOS.
 - RECURSOS MATERIALES.
 - RECURSOS FINANCIEROS.
 - SERVICIOS GENERALES.
- SERVICIOS ESCOLARES Y PRESTACIONES
- FUNCIONES DE APOYO A LA FORMACION INTEGRAL DEL ALUMNO
- DIFUSION CULTURAL
- FUNCIONES DE APOYO ADMINISTRATIVO

Además de la agrupación anterior, se clasifican estas mismas funciones para facilitar su interpretación e identifi

cación por afinidad, en tres grandes áreas que son:

Area Académica.- En ésta se incluyen todas las funciones sustantivas que se refieren al proceso de enseñanza-aprendizaje (maestro-alumno) y que inciden directamente en dicho proceso ejemplo: desarrollo docente, registro de actividades docentes, intercambio académico, becas, asesorías de tesis, sinodalias, etc., lo anterior será válido para los dos niveles de educación que se imparten en las escuelas superiores del Instituto Politécnico Nacional licenciatura y posgrado.

Area Complementaria al Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.- Se incluyen en este grupo, las funciones de apoyo a la formación integral del alumno, que no son curriculares y que si se dejan de dar no afectan directamente el proceso; ejemplo actividades deportivas, actividades culturales, becas a alumnos, etc.

Area de Apoyo Administrativo.- Se agrupan en ésta todas aquellas funciones de apoyo al quehacer general de la escuela y a través de ella se controla la dotación de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales que requiere la escuela para el desarrollo de sus funciones.

Asimismo, para llegar a la propuesta se realizó el estudio a las escuelas superiores de acuerdo a la naturaleza de sus funciones como se observa en la gráfica 6, en donde para efecto de análisis se plantean tres grupos o subsistemas que son: el de regulación y control, el de operación y el de apoyo; a su vez dentro de estos subsistemas se aplican los prin

cipios de organización y más específicamente para la agrupación de funciones en cada órgano, el principio de división del trabajo "que permite aprovechar las ventajas de la especialización, la cual implica el análisis, definición, agrupación y asignación de actividades para instaurar una estructura funcional que delimite los vínculos entre las partes, así como su ámbito de competencia y decisión, de acuerdo con los objetivos que se pretende lograr" ⁹

Por lo que la propuesta que a continuación se presenta, se llevó a cabo con todo lo anterior y agrupando las funciones afines en órganos específicos en búsqueda de congruencia, continuidad y complementareidad entre los mismos y de estos con el resto de la organización tanto de las otras escuelas como de las áreas normativas del Instituto Politécnico Nacional. Además, con base en la matriz comparativa de información estadística (Anexo 5), la cual permite a través de la información que en ella se maneja determinar parámetros para calcular las cargas de trabajo académicas, de apoyo académico y administrativas, así como la etapa de desarrollo en la cual se encuentra cada escuela, se determinan los siguientes parámetros:

- Número de carreras.
- Número de alumnos por carrera.
- Número de aulas.
- Número de talleres.
- Número de personal docente.
- Número de personal no docente (Anexos 6, 7, 8 y 9)

Una vez establecidos los parámetros se procedió a ordenar los datos de menor a mayor, se determinaron puntos acumu

lación e intervalos de frecuencia para cada uno de los parámetros, además de los intervalos que corresponden a lo que en la presente propuesta se está definiendo como primera, segunda y tercera etapa de desarrollo (Anexos 6, 7 y 8). Posteriormente se ubicaron a las escuelas dentro de los intervalos correspondientes a cada etapa de desarrollo para lo cual se concentró la información en la Matriz de Clasificación de Escuelas, en la cual se colocó a cada una de acuerdo a la mayor incidencia en cada etapa de desarrollo (Anexo 9).

Finalmente, haciendo un replanteamiento y análisis de la situación organizacional de las escuelas, se detectó que la aplicación del enfoque sistémico había determinado y agrupado los órganos y las funciones que deben desarrollar estos hasta el segundo nivel lo que al mismo tiempo permitió vislumbrar las funciones para el tercer nivel correspondientes al subsistema de operación y al subsistema de apoyo.

Bajo todas estas consideraciones, la información estadística (cuantitativa), y la información cualitativa que se obtuvo a través de la aplicación de las técnicas administrativas, permitió determinar los órganos dependientes para cada subsistema: Así se tiene que los parámetros que determinaron las etapas de desarrollo para la Subdirección Académica, por recluirse en ella funciones directamente relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje son; número de carreras, número de alumnos, número de docentes e investigadores, número de aulas y número de talleres y laboratorios, por lo que la etapa de desarrollo que se determine para cada escuela quedará dada por la mayor incidencia en éstos (Anexo 7).

Asimismo las Subdirecciones Técnicas por recluirse den

tro de ellas funciones de apoyo a la formación integral de los alumnos, se determinaron las etapas de desarrollo por el total de alumnos. En cuanto a la Sección de Graduados e Investigación, se propone que se integren las dos funciones sustantivas que en ella se realizan (docencia e investigación) a la Subdirección Académica, esto con la finalidad de que se dé una verdadera vinculación entre las mismas, así como la de aprovechar óptimamente los recursos destinados para su realización.

El subsistema de apoyo que comprende a la Subdirección Administrativa, su ubicación esta determinada por el total de personal. Para una mejor comprensión de los parámetros que se describen arriba se incluyen como anexo a este capítulo los cuadros de clasificación de parámetros por etapa y la matriz de clasificación de escuelas (Anexos 7, 8 y 9).

Como conclusión de todo el trabajo desarrollado para la obtención de la organización tipo para las escuelas superiores del Instituto y con el afán de que la propuesta aquí presentada coadyuve a que cada una de ellas cumpla con eficacia su propósito, se expone la siguiente para lo que se utiliza el enfoque de sistemas con el fin de que a través de la aplicación de esta técnica los recursos de que dispone el Instituto para la formación de profesionales e investigadores, se aprovechen óptimamente y se vea a las escuelas dentro de un todo armónico y no aisladamente. Por lo que se hace una descripción genérica por subsistema de la organización y funciones correspondientes.

SUBSISTEMA DE REGULACION Y CONTROL.

La organización que se propone para este nivel es una

sola, independientemente de la etapa de desarrollo que se requiera para cada escuela y comprende:

- Dirección.
- Consejo Técnico Consultivo Escolar.
- Comité Interno de Desarrollo Administrativo.
- Unidad de Asistencia Técnica. (Anexos 10, 11 y 12)

Las funciones genéricas que deben realizar los órganos de este subsistema son:

De la Dirección.- Planear, dirigir, coordinar y evaluar la operación integral de los órganos que conforman la escuela, así como interpretar, cumplir y hacer cumplir la normatividad institucional.

Del Consejo Técnico Consultivo Escolar.- Actuar como foro participativo y de consulta para analizar y dictaminar sobre proyectos de tipo académico y técnico proponiendo soluciones de conjunto.

Del Comité Interno de Desarrollo Administrativo.- Fungir como foro participativo y de consulta para analizar y dictaminar sobre proyectos operativos de modernización administrativa.

De la Unidad de Asistencia Técnica.- Organizar y coordinar las acciones de planeación, programación-presupuestación, organización, evaluación e informática de la escuela, con base a las normas institucionales.

De la Unidad de Apoyo Institucional.- Proyectar la i-

magen de la escuela, así mismo orientar, asesorar e informar a las distintas áreas en cuanto a la celebración de convenios y todos los asuntos que requieran y permitan la vinculación de ésta con el sector productivo.

SUBSISTEMA DE OPERACION.

Dentro de este subsistema se integran los órganos encargados directamente del quehacer sustantivo de las escuelas y se proponen los siguientes para cada etapa:

PRIMERA ETAPA

SUBDIRECCION ACADEMICA.

- Colegio Académico y de Investigación.
- Coordinación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- 4 Departamentos Académicos.
- Coordinación de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Docentes.
- Departamento de Prácticas y Titulación y Servicio Externo.
- Departamento de Desarrollo Docente (Anexo 10).

Las funciones genéricas a desarrollar son las siguientes:

De la Subdirección Académica.- Programar, organizar y controlar el proceso enseñanza-aprendizaje y la investigación, así como evaluar el desarrollo y resultados de los mis mos.

De el Colegio Académico y de Investigación.- Actuar como foro participativo y de consulta para apoyar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de proyectos académicos y de investigación, optimizando la utilización de los recursos disponibles y complementando las acciones comprendidas para tal fin.

De la Coordinación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.- Coordinar, integrar y promover la actualización permanente de los planes y programas de estudio y la impartición de la educación, así como evaluar el desarrollo y resultados de dicha impartición.

De los Departamentos Académicos.- Verificar que la impartición de la educación se desarrolle de acuerdo a lo autorizado y promover la integración de las academias de profesores para que estas se encarguen de mantener actualizados los planes y programas de estudio y proponer la aplicación de técnicas pedagógicas y recursos didácticos más avanzados en el desarrollo del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

De la Coordinación de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.- Coordinar, integrar y promover las acciones de apoyo que permitan que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle plenamente propiciando en los estudiantes y profesores, su participación en los proyectos de investigación.

Del Departamento de Investigación.- Realizar investigación científica, tecnológica y educativa, así como propiciar que los resultados de dichas investigaciones se difundan y apliquen en el sector productor de bienes y servicios.

Del Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Docentes.- Proveer al personal docente del material e instrumental necesario para la impartición de la educación, así como llevar el seguimiento en el desarrollo de las actividades del personal docente.

Del Departamento de Prácticas, Titulación y Servicio Externo.- Registrar y controlar el desarrollo y resultados de las prácticas escolares, así como promover la titulación y difundir las modalidades que maneja la escuela, apoyando técnicamente a los estudiantes en el desarrollo de sus trabajos de tesis y prestar el servicio externo al sector productor de bienes y servicios.

Del Departamento de Desarrollo Docente.- Promover, desarrollar, registrar y controlar los cursos de actualización profesional y capacitación docente, el intercambio académico y la obtención de becas para el personal docente de la escuela.

En esta etapa de desarrollo, los departamentos no requieren de una estructura interna, sólo se integrarán con un número determinado de puestos operativos de apoyo, exceptuando los departamentos académicos, en los cuales deberá darse la desagregación en academias de profesores.

Los departamentos académicos serán determinados conjuntamente con las escuelas ya que pueden aplicarse varios criterios técnicos al respecto por ejemplo la agrupación por especialidades, por grupo de materias afines, por carreras, etc., pero dentro de estos criterios deberán considerarse las necesidades reales de cada escuela.

SEGUNDA ETAPA

- Subdirección del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Colegio Académico.
- Cuatro Departamentos Académicos.
- Subdirección de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Colegio de Investigación.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Docentes.
- Departamento de Prácticas, Titulación y Servicio Externo.
- Departamento de Desarrollo Docente (Anexo 11).

Como podemos ver en esta etapa el número de órganos a nivel departamental, no varía pero si se requerirá una estructuración interna para cada uno de los departamentos con la finalidad de apoyar operativamente las funciones encomendadas a cada uno de ellos. Aunque en el segundo nivel se crea otra subdirección y desaparece el nivel intermedio entre subdirección-departamento.

TERCERA ETAPA

- Subdirección del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Colegio Académico.
- Cinco Departamentos Académicos.
- Subdirección de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Colegio de Investigación.
- Departamento de Investigación.

- Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Docentes.
- Departamento de Prácticas y Titulación.
- Departamento de Servicio Externo.
- Departamento de Desarrollo Docente (Anexo 11).

Esta etapa de desarrollo, difiere de la anterior, en lo referente a un departamento más en la Subdirección del Proceso Enseñanza-Aprendizaje y la separación del Departamento de Investigación y Servicio Externo como ya se describió con anterioridad. También en esta etapa se deberá contemplar una estructuración interna para cada departamento dependiendo de las cargas de trabajo operativo para cada uno de ellos.

SUBDIRECCION TECNICA.

PRIMERA ETAPA

- Departamento de Control Escolar.
- Departamento de Servicio Social y Prestaciones.
- Departametno de Difusión Cultural y Servicios Bibliotecarios.
- Departamento de Actividades Deportivas y Servicio Médico (Anexo 10).

Las funciones genéricas a desarrollar para cada uno de estos órganos son las siguientes:

De la Subdirección Técnica.- Programar, organizar y controlar las acciones inherentes a control escolar, servicio social, becas, bolsa de trabajo, difusión cultural, bibliotecas, actividades deportivas y servicio médico.

Del Departamento de Control Escolar.- Llevar el registro, control tramitación e información de la situación escolar de los alumnos.

Del Departamento de Servicio Social y Prestaciones.- Llevar el registro y control de la documentación probatoria del servicio social de los alumnos, así como el registro y control de la dotación de becas a los mismos y llevar la bolsa de trabajo.

Del Departamento de Difusión Cultural y Servicios Bibliotecarios.- Promover y propiciar el desarrollo de actividades culturales en la escuela, así como prestar adecuada y oportunamente los servicios bibliotecarios.

Del Departamento de Actividades Deportivas y Servicios Médicos.- Promover y propiciar el desarrollo de actividades deportivas en la escuela, así como prestar adecuada y oportunamente los servicios médicos.

En esta etapa de desarrollo, los departamentos no requerirán de una estructuración interna y las funciones se distribuirán a los diversos puestos.

SEGUNDA ETAPA

Para esta etapa de desarrollo, no hay variaciones sustantivas con respecto a la anterior pero si se requiere para esta una estructuración interna para cada uno de los departamentos, que ira en función de las necesidades específicas de cada escuela (Anexo 11).

TERCERA ETAPA

Esta etapa, incluye seis departamentos para alguno de los cuales se requiere una organización interna y esta variará en relación a las necesidades específicas de cada escuela, los departamentos propuestos son los siguientes:

- Departamento de Control Escolar.
- Departamento de Servicio Social.
- Departamento de Becas y Bolsa de Trabajo.
- Departamento de Difusión Cultural.
- Departamento de Bibliotecas y Audiovisual.
- Departamento de Actividades Deportivas y Servicios Médicos (Anexo 12).

SUBSISTEMA DE APOYO ADMINISTRATIVO.

En cuanto a la organización interna para la Subdirección Administrativa, será para las tres etapas de desarrollo la siguiente:

- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Financieros.
- Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales (Anexos 10, 11 y 12).

Las variantes por etapa consistirán en que para la primera, no se requerirá una organización interna, mientras que para la segunda y la tercera sí y éstas se determinarán con base en los parámetros ya mencionados y a la situación específica de cada escuela.

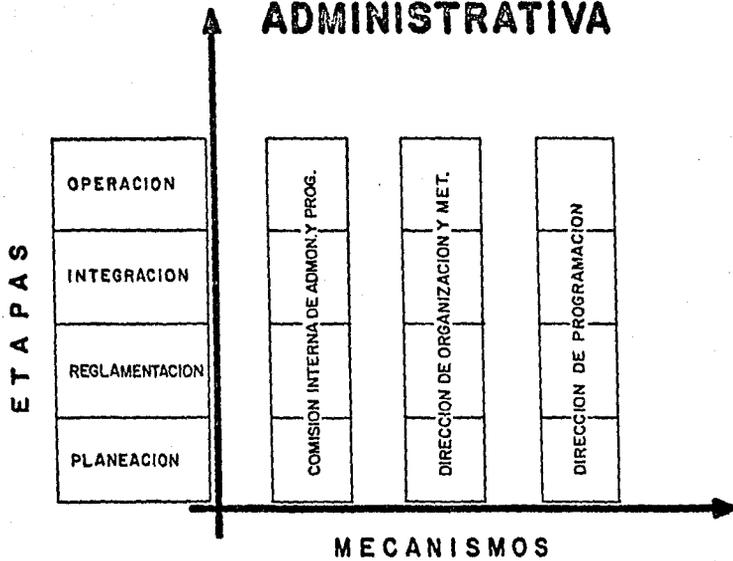
Sobre las bases anteriores se plantea un modelo lo su-

ficiente flexible ya que permite adecuar a cada escuela una estructura orgánica funcional que le permita:

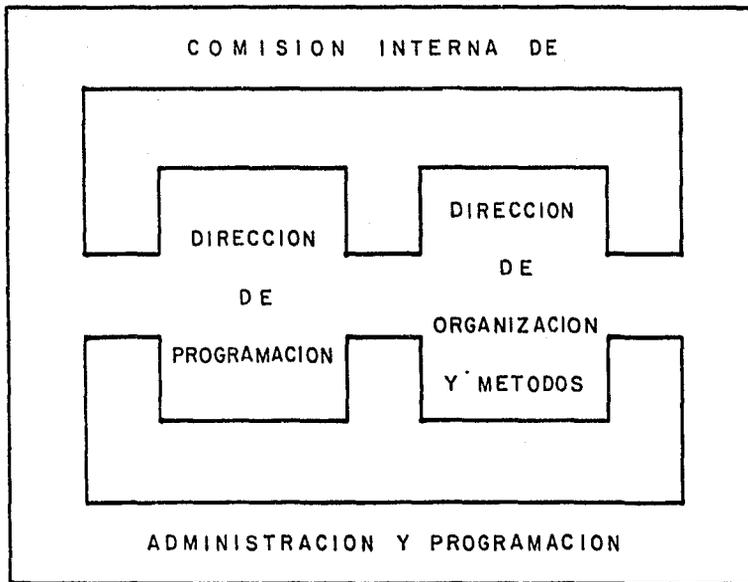
- La optimización de sus recursos.
- Un crecimiento planeado a mediano plazo.
- Eficiencia y eficacia en el logro de sus metas.
- Definir los canales de comunicación (Anexos 10, 11 y 12).

GRAFICA 1

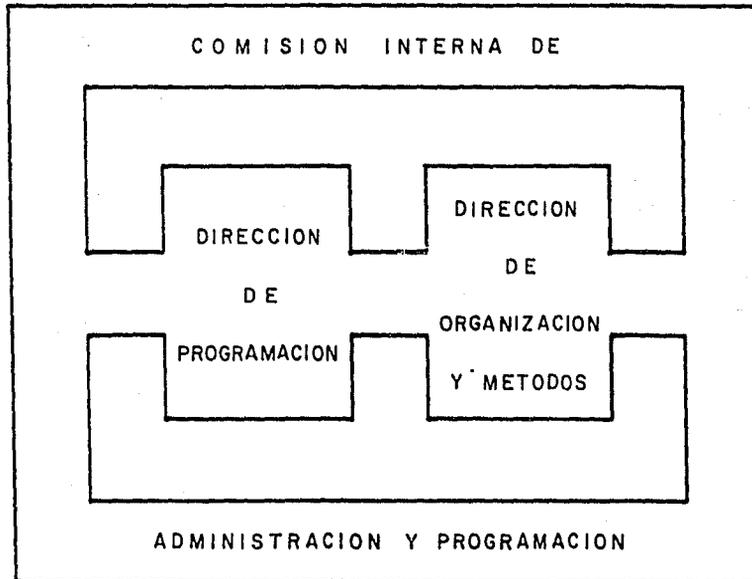
INSTRUMENTACION DE LOS MECANISMOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA



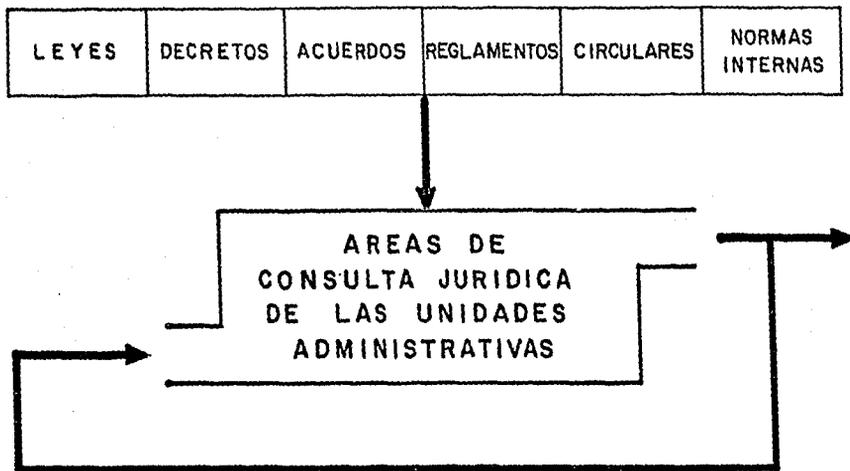
INTERACCION DE LOS INSTRUMENTOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA



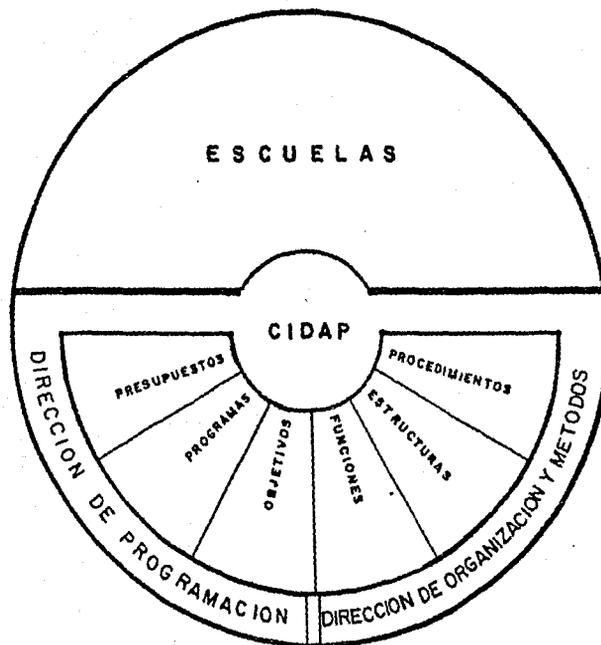
INTERACCION DE LOS INSTRUMENTOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA



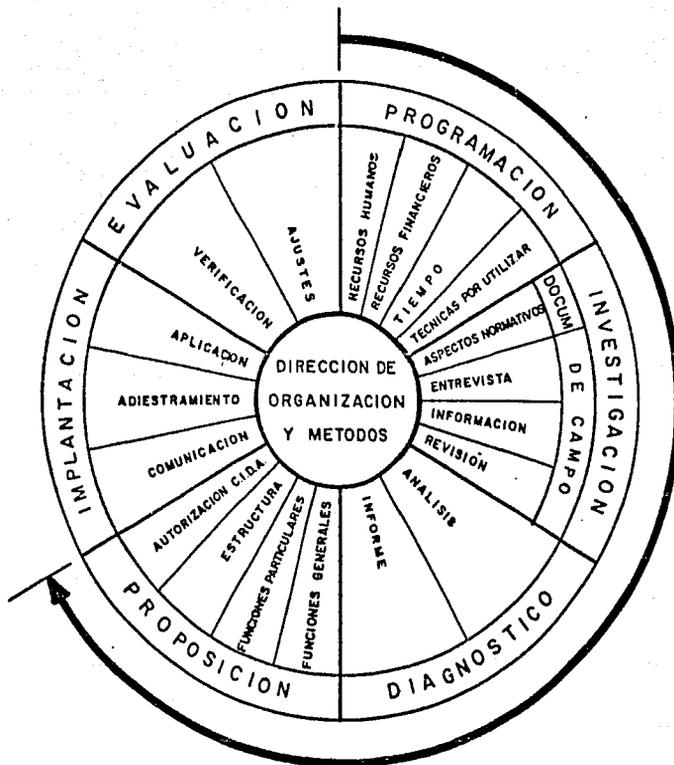
REVISION DE DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS



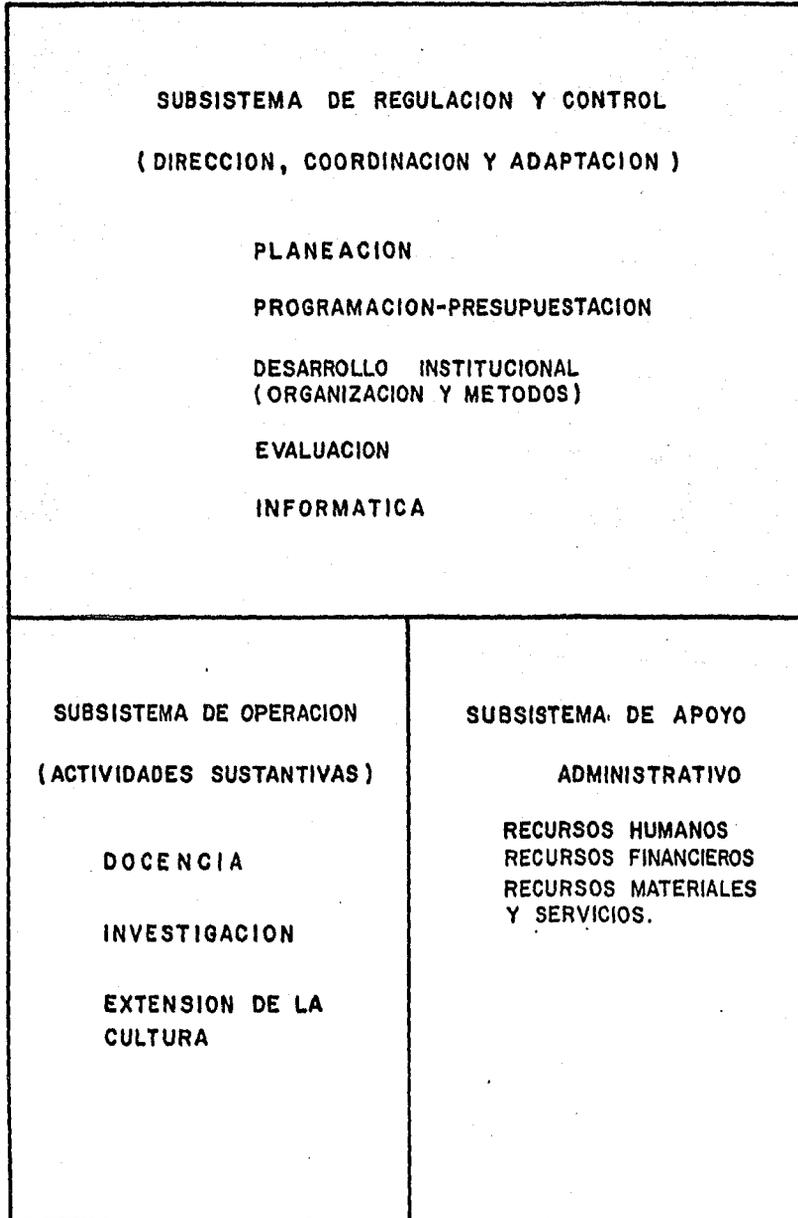
REVISION DEL FUNCIONAMIENTO



PROCESO DE REVISION DE LA ORGANIZACION



EL I. P. N. COMO SISTEMA



13 Documentos por entregar:	SI/NO	15 Problemática (Rec. Hum, Rec Fin, Rec. Mat, Rec. de Inf.)
13.1 Reglamento o proyecto de reglamento interno:		
13.2 Manual de organización:		
13.2.1 Antecedentes Históricos y Legales:		
13.2.2 Objetivo		
13.2.3 Relación de funciones		
13.2.4 Organograma		
13.2.5 Directorio		
13.3 Manual de Procedimientos o en su caso una Relación de los mismos, Especificando si son Internos o si abarcan mas áreas.		
4 Manual de política o, en su caso la relación		
13.5 Catálogo de formas o, en su caso todas las que utilicen Especificando su uso y distribución		
13.6 Proyecto de mejoramiento sobre organización y procedimientos		
13.7 Relación de los principales servicios que prestan		16 Que soluciones propone a dicha problemática
13.8 Plantilla de Personal		
14 Recibe ingreso por:		
14.1 Aportación de Alumnos		
14.2 Exámenes a título de suficiencia		
14.3 Titulación		
14.4 Servicio Externo		
14.5 Donaciones		
14.6 Otras		

Analista:
 Fecha en que se pidieron los datos:
 Fecha en que se entregó la información:

MATRIZ COMPARATIVA TOTAL DE ORGANOS CON Y SIN RANGO ADMINISTRATIVO

NOMBRE	NUMERO DE ORGANOS:		
	CON RANGO ADMINISTRATIVO	SIN RANGO ADMINISTRATIVO	TOTAL DE ORGANOS
ESIME	6 0	1 7 0	2 3 0
ESIA	5 8	1 2 9	1 8 7
ESIQIE	1 7	5 1	6 8
ESIT	1 0	3 9	4 9
ESFM	1 6	6 1	7 7
ESCA	5 6	4 6	1 0 2
ESE	3 5	1 0	4 5
EST	5	4 7	5 2
ENCB	3 6	2 0 0	2 3 6
ENMH	6	4 6	5 2
ESM	7	2 5	3 2

MATRIZ COMPARATIVA DE INFORMACION ESTADISTICA

ANEXO 6

ESCUELA	TOTAL DE PERSONAL NO DOCENTE	TOTAL DE PERSONAL DOCENTE	TOTAL DE PERSONAL	CARRERAS	NUMERO DE ALUMNOS POR CARRERA	TOTAL DE TITULADOS POR CARRERA	TOTAL DE ALUMNOS	TOTAL DE AULAS	TOTAL DE TALLERES Y LABORATORIOS	ALUMNOS PRATIZADO
ESME	1059	1364	2423	TRONCO COMUN	2082		10718	300	73	309
				1-ING. AERONAUTICO	508	12				
				2-LIC EN COM. ELEC.	4458	211				
				3-ING. ELECTRICO	1343					
				4-ING. MECANICO	2323	246				
ESIA	711	886	1570	1-ING. ARQUITECTO	4393	412	10309	69	7	339
				2-ING. CIVIL	4500	895				
				3-ING. GEOLÓGICO	559	144				
				4-ING. GEOFÍSICO	174	8				
				5-ING. PETROLERO	508	13				
				6-ING. TOPOGRAFIA Y FOTOGRAFIA	174	7				
				TRONCO COMUN	1296					
ESIQIE	307	837	844	1-ING. METALURGICO	164	36	2689	88	41	99
				2-ING. QUIMICO INDUSTRIAL	888	651				
				3-ING. QUIMICO PETROLERO	333	85				
				TRONCO COMUN	1296					
ESFM	264	183	447	1-LIC. FISICO MATEMATICO	881	81	881		19	122
ESIT	85	110	199	TRONCO COMUN	229		660	10	13	
				1-ING. TEXTIL	238	34				
				2-ING. TEXTIL EN ACABADOS	79	29				
				3-ING. TEXTIL EN TRAZADO DE PUNT.	115	14				
ENCB	355	652	1007	TRONCO COMUN	638		1935	23	180	233
				1-ING. BIQUIMICO	354	46				
				2-ING. BIODIESEL	170	20				
				3-QUIM. BACTERIOLOGIA Y MAMASTOLOGIA	644	103				
				4-QUIM. FARMACEUTICO INDUSTRIAL	131	19				
EBM	312	804	1116	1-MED. GINECOLOGIA Y PARTERO	2216	575	2369	23	49	295
				2-OPTOMETRISTA	152	23				
				TRONCO COMUN	1296					
ENMM	123	182	285	1-MED. CIRUJANO HOMOPATA	562	43	862		13	28
				TRONCO COMUN	1296					
				1-EDICION PUBLICA	9786	338				
ESCA	388	808	898	2-LIC EN COMERCIO INTERNACIONAL	164	25	12557	240	3	514
				3-LIC EN RELACIONES COMERCIALES	2607	102				
				TRONCO COMUN	1296					
ESE	180	286	466	1-LIC. EN ECONOMIA	2368	886	2566	51	1	71
EST	149	216	365	TRONCO COMUN	1318	83	1898	30	6	11
				1-INDUSTRIA	456					
				2-AGENCIA DE VIAJES	133					
				3-PLAN. DESARROLLO TURISTICO	288					

SUBSISTEMA DE OPERACION

SUBDIRECCION ACADEMICA

	NUMERO DE CARRERAS	NUMERO DE ALUMNOS	NUMERO DE AULAS	NUMERO DE TALLERES Y LABORATORIOS	NUMERO DE DOCENTES
1ª ETAPA	1	HASTA 1000	HASTA 49	1 HASTA 10	HASTA 250
2ª ETAPA	2, 3	1001 A 3000	50 A 160	11 A 30	251 A 800
3ª ETAPA	4, 5, 6	3001 EN ADELANTE	161 EN ADELANTE	31 EN ADELANTE	801 EN ADELANTE

SUBDIRECCION TECNICA

	TOTAL DE ALUMNOS
1ª ETAPA	HASTA 1000
2ª ETAPA	1001 A 3000
3ª ETAPA	3001 EN ADELANTE

SUBSISTEMA DE APOYO

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

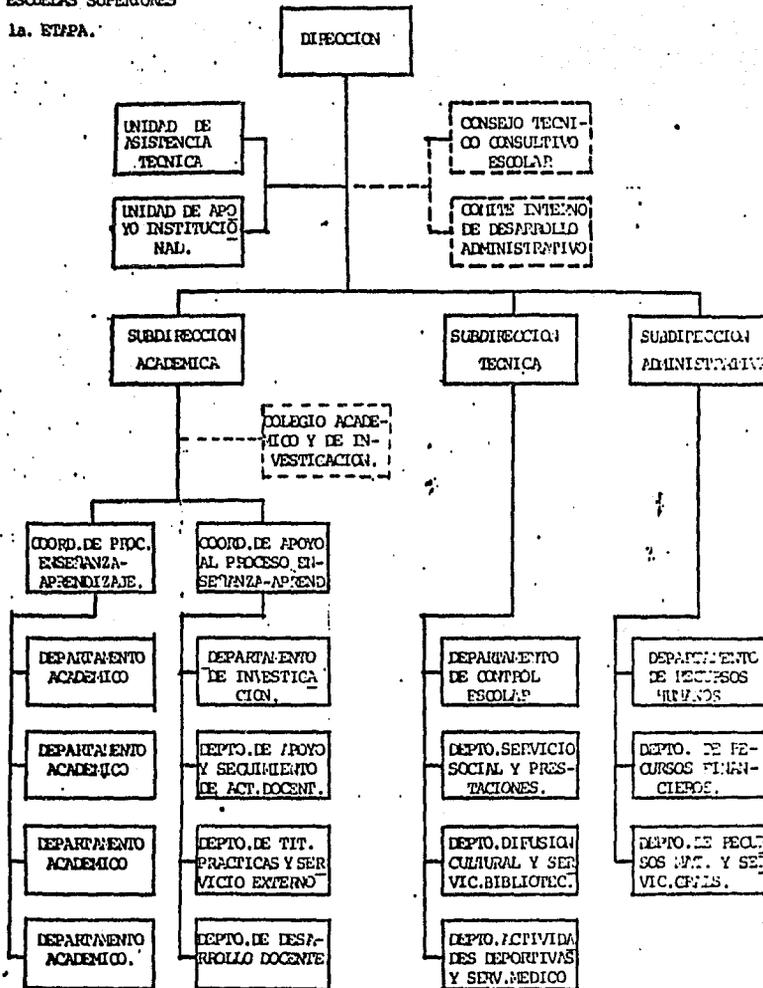
	TOTAL DE PERSONAL DOCENTE	TOTAL DE PERSONAL NO DOCENTE	TOTAL DE PERSONAL
1ª ETAPA	HASTA 250	HASTA 200	HASTA 500
2ª ETAPA	251 A 800	201 A 400	501 A 1500
3ª ETAPA	801 EN ADELANTE	401 EN ADELANTE	1501 EN ADELANTE

MATRIZ DE CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS SUPERIORES

	1 POR NUMERO DE CARRERAS		2 POR NUMERO DE ALUMNOS		3 POR NUMERO DE AULAS		4 POR NUMERO DE DOCENTES		5 POR NUMERO DE NO DOCENTES		6 POR NUMERO DE TALLERES Y/O LABORATORIOS		RESUMEN
1ª ETAPA	DE: 1	ESFM. EMMM. E.S.E.	DE: 1 A: 1000	ESFM. ESIT. EMMM.	DE: 1 A: 40	ESFM. ESIT. ENCB. ESM. EMMM. ES.T.	DE: 1 A: 250	ESFM. ESJT. EMMM. EST.	DE: 1 A: 200	ESJT. EMMM. E.S.E. EST.	DE: 1 A: 10	ESCA. E.S.E. ESIA. EST.	ESFM. EMMM. ESIT. EST. E.S.E.
2ª ETAPA	DE: 2,3	ESIQIE ESIT. ESM. ESCA. EST.	DE: 1001 A: 3000	ENCB E.S.E. EST. ESIQIE. ESM.	DE: 50 A: 150	ESIQIE. E.S.E. ESIA.	DE: 251 A: 500	ESIQIE. ENCB. E.S.E. ESCA.	DE: 201 A: 400	ESFM. ENCB. ESIQIE. ESCA. E.S.M.	DE: 11 A: 30	EMMM. ESIT. ESFM.	ESIQIE. ENCB. ESM. ESCA.
3ª ETAPA	DE: 4,5,6	ESIME. ESIA. ENCB.	DE: 3001 EN ADELANTE	ESIME. ESIA. ESCA.	DE: 101 EN ADELANTE	ESIME. ESCA. ESCA.†	DE: 501 EN ADELANTE	ESIME. ESIA. ESM.	DE: 401 EN ADELANTE	ESIME. ESIA.	DE: 31 EN ADELANTE	ESIME. ESIQIE. ESM. ENCB.	ESIME. ESIA.

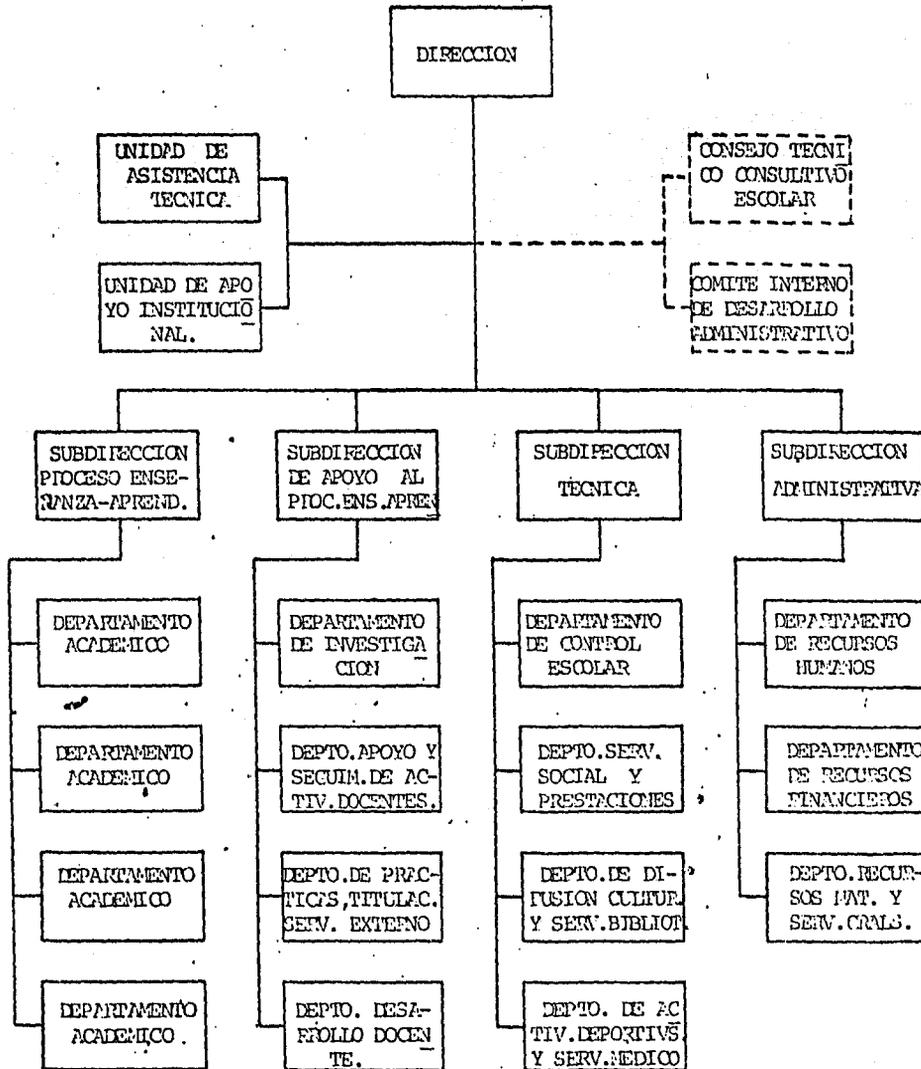
ORGANOGRAMA TIPO
ESUELAS SUPERIORES
1a. ETAPA.

ANEXO 10



ORGANOGRAMA TIPO
 ESCUELAS SUPERIORES
 2a. ETAPA.

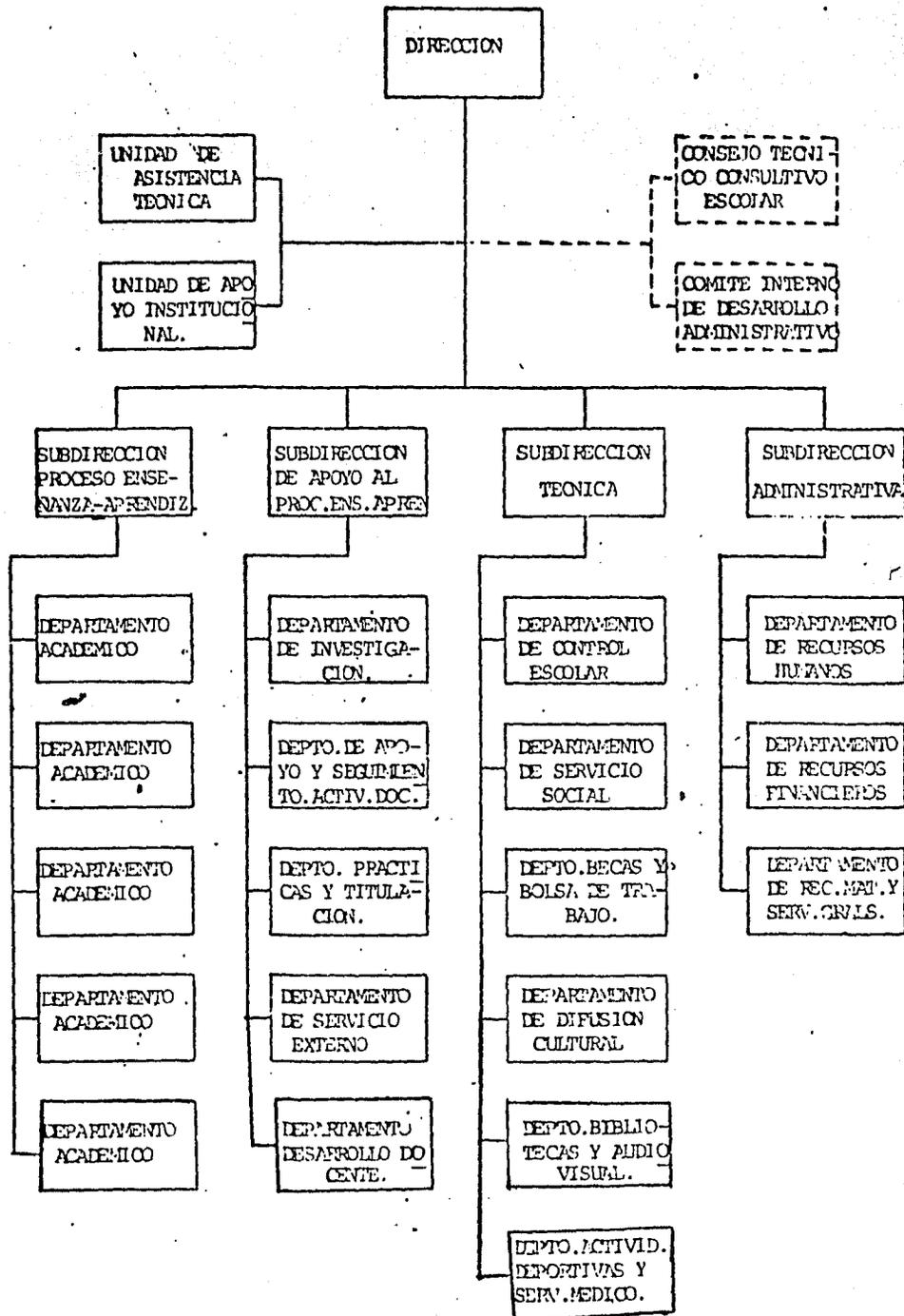
ANEXO 11



ORGANOGRAMA TIPO
ESCUELAS SUPERIORES

ANEXO 12

3a. ETAPA.



NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Miguel Duhalt Krauss, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 1979 p. 112
2. Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración, Editorial Limusa. México 1986 p. 41
3. Idem. p. 41
4. Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos México 1981.
5. Idem.
6. Alfredo Tecla, Alberto Garza. Teoría Métodos y Técnicas de la Investigación Social, Ediciones Cultura Popular, p. 23
7. Antología de Organización y Métodos, UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales 1976. p. 594
8. Ramiro Carrillo Landeros op. cit. p. 216
9. Idem. p. 168

IV. FUNDAMENTACION Y APLICACION DE LA PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION TIPO A LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMIA DEL I.P.N.

En el capítulo anterior de este trabajo, se propone un Manual de Organización Tipo que puede aplicarse con ligeras variantes a cualquier escuela de nivel superior, con la finalidad de comprobar la hipótesis formulada, se presenta este capítulo en el que se toma a la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.) como un ejemplo para ver la factibilidad y aplicabilidad de dicho manual, además de mostrar sus ventajas y desventajas.

La Escuela Superior de Economía tiene como antecedente la Escuela Superior de Ciencias Económicas Políticas y Sociales (E.S.C.E.P. y S.) y en 1936, pasa a formar parte del Instituto; posteriormente esta se transformó en Escuela Superior de Comercio y Administración y fue en su seno en donde se generó la Escuela Superior de Economía, misma que se constituye como tal en 1951 mediante un acuerdo de las autoridades superiores del Instituto y de la Secretaría de Educación Pública e inicia sus actividades el 7 de mayo de 1952.

En 1970, esta Escuela creó dentro de su estructura, la Sección de Graduados estableciendo la Maestría en Economía Industrial; actualmente imparte la Maestría en Economía con especialidades en Economía Industrial, Desarrollo Regional y Comercio Internacional y a nivel licenciatura imparte la carrera de Licenciado en Economía. La población total de alumnos a nivel licenciatura es de 2366 y a nivel posgrado es de 71; el número de materias que imparte a nivel licenciatura según la Guía de Carreras 1984-1985 es de 52.

A. RECOPIACION DE LA INFORMACION FORMAL Y REAL.

Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron; para la información formal, el Cuestionario Sobre Información General que es el que se incluye como anexo 1 en el capítulo III de este trabajo y fue el medio a través del que se captó la propuesta de estructura orgánica-funcional presentada por la Escuela, en la que incluye organogramas específicos, objetivos específicos y funciones para cada uno de los órganos que la integran, además el plan de estudios de la Escuela, y la plantilla de personal; por otro lado y como complemento a la información anterior se requería conocer más sobre sus necesidades reales de operación, por lo que se aplicaron las Cédulas de Investigación de Campo para Validar Aspectos Relevantes en la Organización de las Escuelas Superiores las cuales varían en relación al órgano específico a entrevistar, estas últimas permitieron tener una panorámica más amplia de las necesidades reales para el funcionamiento de los órganos que la integran así como obtener de quienes están directamente involucrados en el trabajo rutinario y operativo, las opiniones técnicas y prácticas para mejorar el funcionamiento de sus áreas respectivas.

Las Cédulas de Investigación de Campo por su amplitud no se incluyen en este trabajo y sólo se presenta un resumen de la información obtenida a través de las mismas. Además de los instrumentos antes mencionados, se utilizaron algunos otros formatos que permitieron desplegar los datos con la finalidad de llegar a realizar un análisis detallado de la organización y funcionamiento de la Escuela; algunos formatos por lo relevante de la información que en ellos se maneja, se incluyen como anexo para apoyar las conclusiones y la propuesta aquí presentadas.

B. ANALISIS Y DIAGNOSTICO.

El presente se desarrollará tomando como punto de referencia la información formal, que es la que oficialmente entregó la Escuela Superior de Economía por escrito y la adjuntó al "Cuestionario sobre Información General", la real que es la que se obtuvo a través de la aplicación de las "Cédulas de Investigación de Campo para Validar Aspectos Relevantes de la Organización de Escuelas Superiores", y se toma también como referencia la "Propuesta de Manual de Organización Tipo para Escuelas Superiores".

"La noción de sistemas ha aportado a la administración una serie de ideas que permiten una mejor comprensión y un tratamiento más dinámico de las estructuras, las funciones y los procedimientos de cualquier organización, independientemente de sus objetivos particulares." Por lo cual, se aplicará dicho enfoque para llevar a cabo la reestructuración de la Escuela Superior de Economía; así, tomaremos a ésta como un sistema, agrupando para efectos de análisis los órganos que la integran por subsistemas.

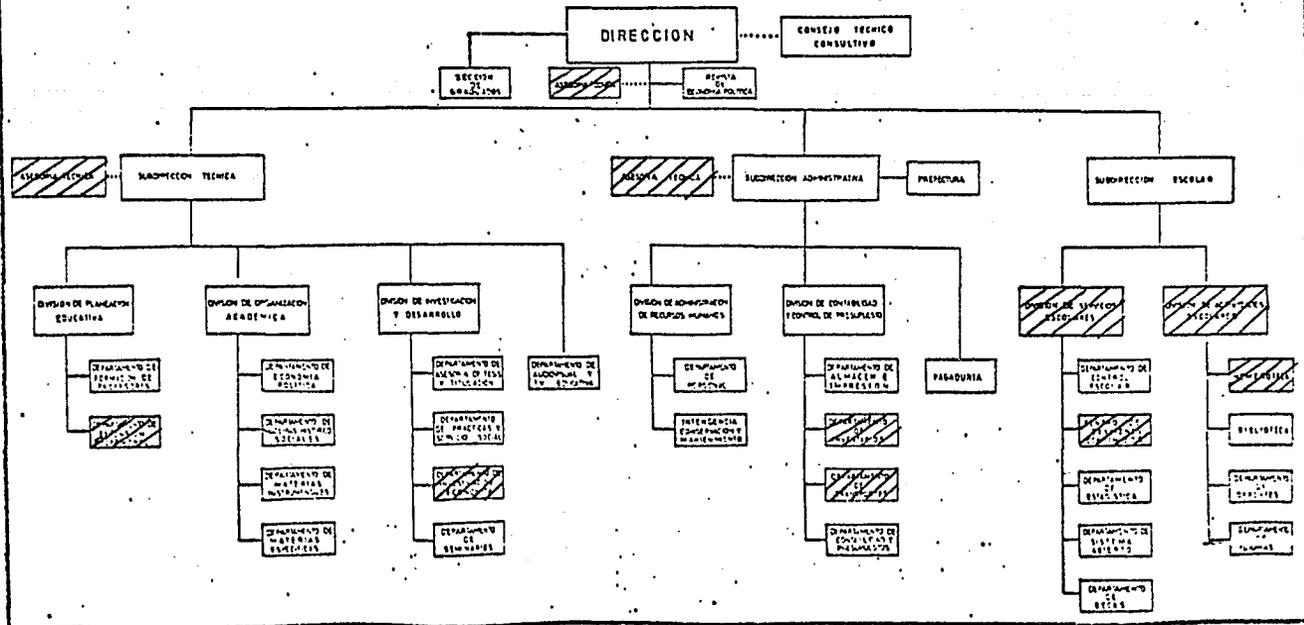
Cabe hacer notar que sólo se mencionarán en este diagnóstico los órganos hasta nivel departamental en los que se presente problemática y se tomarán como base, los captados a través de la información real.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMIA

SITUACION
FORMAL Y REAL

ORGANIGRAMA



 - ORGANOS QUE EN LA SITUACION REAL NO APARECEN

1. ESTRUCTURA ORGANICA.

Al comparar la situación formal y real, se detectaron diferencias en el número de órganos que integran las subdirecciones de la Escuela Superior de Economía, que son las siguientes:

En la División de Planeación Educativa, están representados dos departamentos, existiendo realmente sólo uno de ellos y es el de Extensión Educativa el que no funciona.

En la División de Investigación y Desarrollo, se representan en el organograma formal cuatro departamentos y realmente solo funcionan tres, y es el Departamento de Investigación Económica el que no funciona.

Dependiendo de la División de Contabilidad y Control de Presupuesto, nos presentan cuatro departamentos, de los cuales sólo se detectan dos en la situación real, ya que los Departamentos de Inventarios y el de Transportes no existen.

En la situación formal de la Subdirección Escolar, se presentan dos Divisiones, las cuales en la realidad no funcionan ya que carecen de titular.

En la estructura formal, dependiendo de la División de Servicios Escolares, se representan cinco departamentos, de los cuales sólo están funcionando cuatro; no funciona el Departamento de Exámenes Continuos.

Se representa en el organograma formal dependiendo de la División de Actividades Escolares, la Hemeroteca y la Biblioteca como dos departamentos, mientras en la situación real, dichos órganos se fusionan en uno, para integrar el Departamento de Biblio-Hemeroteca.

En el organograma de la situación formal, no se está representando orgánicamente a los servicios médicos, pero en la situación real, se detectó la existencia de estos servicios como un órgano a nivel departamental, según se informó este depende directamente del Director de la Escuela.

2. ESTRUCTURA FUNCIONAL.

SUBSISTEMA DE REGULACION Y CONTROL.

"Es el encargado de las funciones de planeación, programación-presupuestación, desarrollo institucional, información, estadística, control (supervisión y auditoría) y la evaluación de las actividades propias de la institución".²

Sección de Graduados

Esta Sección no se justifica ubicada fuera del área académica ya que las funciones que tiene encomendadas, deben estar íntimamente relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje y no tiene porque darse otro tratamiento ni otra estructura a la educación que se imparte a nivel posgrado porque no se están aprovechando óptimamente ni la planta docente, ni los recursos de apoyo en general asignados a esta Escuela.

Por otro lado, el desarrollo y resultados de los proyectos de investigación deberán estar relacionados también con el proceso enseñanza-aprendizaje, inclusive dentro de las prioridades sectoriales e institucionales se hace énfasis en que deberá propiciarse la vinculación entre la docencia y la investigación.

Por lo antes expuesto, dicha Sección deberá integrarse a la Subdirección Académica, y las funciones sustantivas que

tiene encomendadas deberán ubicarse más específicamente lo referente - a posgrado, en los departamentos académicos que tendrán a su cargo los dos niveles de educación que se imparten en la Escuela; y en cuanto al desarrollo de los proyectos de investigación, deberán integrarse en el área de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje y se coordinarán como ya se mencionó por la Subdirección Académica.

Revista de Economía Política.

No se justifica su representación como un órgano. El personal con que cuenta es sólo el responsable y su secretaria y para las funciones que aquí se desarrollan no se necesita más gente.

Se recomienda que se integre dicho personal con sus funciones como parte de la organización de la Unidad de Apoyo - Institucional.

SUBSISTEMA DE OPERACION.

"Es el que desarrolla las funciones sustantivas que tienen como fin cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de los bienes y/o la prestación de los servicios para los que está facultada. A través de su desempeño se miden los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos sustantivos de la organización".³

Subdirección Técnica.

Esta Subdirección tiene como objetivo el de promover la superación docente y el desarrollo de la investigación, lo cual, es indebido, ya que la investigación debe ser desarrollada por el Departamento de Investigación; en el caso de la

superación docente es correcto ese objetivo, salvo que debe ser complementario y no el principal.

En relación a la actualización del plan de estudios, - éste se actualizó desde 1978; de entonces a la fecha, no se han actualizado los programas que integran dicho plan, por lo que el contenido de los mismos es obsoleto, y esto trae como consecuencia que el alumno salga con conocimientos no actualizados.

No se tiene prevista la función de supervisión de la docencia, y la evaluación de sus resultados, ignorándose si la aplicación de los programas de estudio se está llevando a cabo y si los resultados de ésta aplicación son los esperados. Además, el desconocimiento de éstos hechos elimina la posibilidad de retroalimentar dichos programas.

En terminos generales se captó que ésta Subdirección no cuenta con recursos técnicos (manuales de organización, de procedimientos, catálogos de formas etc.) que normen y guien su funcionamiento.

Se sugiere que se cambie el nombre de ésta Subdirección por el de Subdirección Académica ya que de esta manera se es congruente por un lado con el aspecto legal y por el otro reflejará en su nomenclatura las funciones sustantivas que tiene encomendadas. Además deberá llevarse a cabo una reagrupación que permita deslindar el grupo de funciones afines en órganos específicos y reubicar las que no corresponden a ésta Subdirección (organograma propuesto).

División de Planeación Educativa.

El objetivo planteado en el proyecto de manual de organización no coincide con el que se nos proporcionó, ya que el primero dice; diagnosticar las necesidades de la escuela con el fin de jerarquizarlas e implementar alternativas de solución en cuanto al proceso enseñanza-aprendizaje; el que se nos proporcionó fue, mejorar el nivel académico de los docentes, a través de cursos de actualización académica y forma--ción pedagógica; así como propiciar el conocimiento de eventos que amplíen el horizonte cultural del alumno.

Esta División sólo cuenta con su titular, y de los dos departamentos sólo funciona uno: el de Formación de Profesores el cual a su vez está integrado exclusivamente por su titular por lo que los resultados que pueden obtenerse de su funcionamiento, son los que se derivan del esfuerzo de dos personas y no del trabajo organizado del grupo de gente que debe tener un órgano a nivel de División. Aunado a esto, la División se encarga de la educación para adultos, lo cual --obviamente redundante en detrimento de las funciones sustantivas que debe llevar a cabo.

Departamento de Formación de Profesores.

Tal y como ya se manifestó, este Departamento sólo cuenta con su titular, con las consecuencias propias de dicha situación. Se hizo notar que la asistencia a los cursos dirigidos a profesores es muy reducida, ya que sólo llega a un 20% aproximadamente por lo que no se justifica dicho Departamento.

División de Organización Académica.

El objetivo que asignan a ésta División es incompleto y muy reducido, ya que procurar por la realización de las labores docentes de la escuela se limita a organizar las clases, dejando a un lado la actualización del plan de estudios y sus programas, la supervisión a la docencia y la evaluación de los resultados de la aplicación de los programas para su retroalimentación.

En lo que respecta a las funciones señaladas en los documentos oficiales se pudo constatar que no se cumplen puesto que como se señalo con anterioridad desde 1978 no se ha actualizado el plan y los programas respectivos limitandose esta División a labores eminentemente administrativas.

Departamento de Economía Política.

Departamento de Materias Histórico-Sociales.

Departamento de Materias Instrumentales.

Departamento de Materias Específicas.

Estos cuatro departamentos, no cumplen con el objetivo y funciones propias puesto que los programas de estudio no se han actualizado, no se supervisa la impartición de la docencia, no se evalúan los resultados de la docencia etc. Se sugiere que se asignen los recursos necesarios a los departamentos académicos ya que en dos de ellos (Materias Histórico-Sociales y Materias Específicas) sólo se cuenta con el titular.

Se recomienda que a ésta División se le cambie su nombre por el de Coordinación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje

con la finalidad de agrupar dentro de la misma órganos encargados de las funciones directamente relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje.

División de Investigación y Desarrollo.

Esta División no proporcionó información que pudiera amparar la realización de sus funciones se manifestó, que existen políticas de investigación que orientan los proyectos a desarrollar, pero no se proporcionó el nombre de los proyectos de investigación y su desarrollo. Por otro lado, se realizan funciones que competen a la División de Organización Académica, ya que tiene bajo su mando al Departamento de Seminarios, el cual se encarga de desarrollar las labores de organización académica en los seminarios que son materias -- que se llevan en los tres últimos semestres de la carrera.

Además realiza otras labores que no le competen como son prácticas y servicio social, asesoría de tesis y titulación.

Así tenemos que ésta División, realiza tres funciones distintas referidas a; la investigación, la organización académica y los servicios académicos (prácticas escolares, servicio social, asesoría de tesis y titulación), funciones que no deben estar integradas bajo una misma área de responsabilidad, ya que cada una de ellas requiere una formación y responsabilidad distintas; así vemos que la investigación debe estar integrada al área de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje y no como actualmente está; la organización académica de los seminarios debe estar a cargo del área del proceso enseñanza-aprendizaje; las prácticas en el área de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje, el servicio social en el área téc

nica, y las de asesoría de tesis y titulación deben estar en el área del proceso enseñanza-aprendizaje. A mayor abundamiento, ésta División cuyo nombre es el de Investigación, -- precisamente es el Departamento de Investigación Económica -- el que no funciona, por esto y por todo lo anterior es posible inferir que ésta División no se justifica y se sugiere -- que la coordinación de los proyectos de investigación se integre al Departamento de Investigación que se presenta en la propuesta para esta Escuela.

Departamento de Asesoría de Tesis y Titulación.

Este Departamento cuenta con un subjefe, lo cual no -- procede, ya que ningún órgano de División hacia abajo requiere el apoyo de un subjefe; no cuenta con plan de trabajo y además, no justifica el nivel departamental por lo que se deberá integrar con otro nivel dentro de los departamentos académicos.

Departamento de Prácticas y Servicio Social.

No se lleva una calendarización para la realización de las prácticas escolares, las funciones referentes a esta área deben ubicarse en la Subdirección Académica. En cuanto al servicio social por ser un mero trámite, deberá ubicarse en la Subdirección Técnica.

Departamento de Seminarios.

Como ya se dijo anteriormente estos seminarios se llevan a cabo en los tres últimos semestres de la carrera, es -- decir, son curriculares por lo que su ubicación es incorrecta, ya que deben estar dependiendo del área del proceso --

enseñanza-aprendizaje.

Departamento de Audiovisual y T.V. Educativa.

Este departamento, representa un avance de los servicios académicos, puesto que el alumno y el maestro cuentan con otros instrumentos (T.V., grabaciones, transparencias, etc.), para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje; pero se da prioridad a la prestación de este tipo de servicios a instituciones externas al Instituto. Como consecuencia de todo lo anterior, no se justifica el nivel departamental y se recomienda que las funciones que aquí se vienen desarrollando se integren al Departamento de Difusión Cultural y Ser servicios Bibliotecarios como parte de la organización de la biblioteca.

Subdirección Escolar.

Esta Subdirección que formalmente nos presenta dos Di visiones, en la realidad no funcionan, es un asesor de la -- Subdirección el que acuerda con los departamentos que dependen de éstas. Y con la finalidad de ser congruentes con los ordenamientos legales vigentes dentro del Instituto. Deberá cambiarse la nomenclatura a ésta Subdirección.

División de Servicios Escolares.

Tal y como se señaló anteriormente, ésta División carece de titular, siendo un asesor de la Subdirección quien acuerda con los departamentos que la integran, además no se justifica esta.

Departamento de Control Escolar.

Este Departamento funciona con sus propias normas de trabajo por lo que se sugiere que se apegue a la normatividad que emite la Dirección de Servicios Escolares del Instituto.

Departamento de Estadística.

No se justifica el nivel ni la ubicación de este órgano ya que dicha función debe integrarse a la Unidad de Asistencia Técnica y la parte correspondiente a las estadísticas escolares, en el Departamento de Control Escolar.

Departamento de Sistema Abierto de Enseñanza.

Este Departamento maneja el mismo plan y programas de estudio que el sistema tradicional, por lo que debe estar integrado como parte de las funciones de la Subdirección Académica puesto que realiza actividades sustancialmente académicas y no tiene por que darse un tratamiento distinto ya que lo único que varía en esta modalidad de enseñanza, es el método para la impartición de la educación pero los conocimientos a impartir deben ser los mismos.

Departamento de Becas.

No se justifica el nivel departamental ya que la función sustantiva que desarrolla no es permanente.

División de Actividades Escolares.

No se justifica el nivel intermedio entre la Subdirección y los departamentos, ya que la complejidad de las funciones

ciones a desarrollar no lo requieren.

Hemeroteca-Biblioteca.

Estos órganos que formalmente se presentan separados - en dos departamentos, en realidad están fusionados en uno so lo. La hemeroteca no funciona puesto que no están suscritos a ningún periódico ni revista.

Departamento de Deportes.

Este órgano no justifica el nivel departamental, por lo que se propone que las funciones que realiza se integren con las de servicios médicos para justificar un departamento.

Departamento de Idiomas.

Este Departamento ofrece enseñanza de Inglés y francés a los alumnos y maestros, utilizando sus propios programas y recursos didácticos, marginados de la enseñanza que ofrece el Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras (CENLEX), lo cual trae como consecuencia la duplicación de esfuerzos además se considera que el idioma es un servicio académico y no debe estar en ésta Subdirección. Por lo antes expuesto, no se jus tifica el nivel que se asigna ni su ubicación dentro de la Escuela por lo que se sugiere que se integren todos sus recursos para prestar estos servicios a través del CENLEX.

SUBSISTEMA DE APOYO.

"Le corresponde proporcionar los recursos humanos, financieros y materiales, así como de promover y realizar los

servicios necesarios para hacer factible el funcionamiento - de las instituciones públicas".⁴

Subdirección Administrativa.

Esta Subdirección encargada de gestionar, proporcionar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales; así como la prestación de servicios realiza sus funciones a través de dos Divisiones y dos órganos más prefectura y pagaduría los cuales realizan funciones disímiles por lo que se sugiere una reagrupación de las mismas de tal manera de asignar a ésta Subdirección sólo lo relacionado con la dotación de recursos y la prestación de los servicios generales de apoyo; agrupando dichas funciones por la afinidad entre las mismas.

División de Administración de Recursos Humanos.

Esta División no debe ser responsable de la conservación y mantenimiento físico de la Escuela, ya que es una función distinta a la de los recursos humanos; además no se justifica este órgano ya que la complejidad de las funciones y los recursos que maneja no lo requieren.

Departamento de Personal.

Este Departamento no lleva a cabo ni tiene asignadas formalmente las funciones de capacitación al personal docente.

Departamento de Conservación y Mantenimiento.

Este Departamento encargado de la vigilancia, conserva

ción y mantenimiento físico de la Escuela, está mal ubicado dentro de esta área por lo que deberá integrarse al Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales como parte de su estructura interna.

División de Contabilidad y Control del Presupuesto.

No se justifica el nivel de División para esta área; formalmente presentan dependiendo de ésta cuatro departamentos de los cuales sólo existen dos puesto que el de Inventarios y el de Transportes no se han integrado ni se justifica el nivel para estos últimos. Se sugiere que se reagrupen en esta área funciones afines debiendo reubicar las que se refieren a almacén, impresión, inventarios y transportes mismas que no le competen.

Departamento de Almacén e Impresión.

La función de almacenamiento y la de impresión de documentos a través de fotocopadoras no amerita el nivel departamental y deberá ubicarse dentro del Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Departamento de Contabilidad y Presupuesto.

Este Departamento se dedica exclusivamente a registrar e informar sobre el ejercicio del presupuesto, marginándose de las demás actividades de tipo financiero como son la elaboración y el control del presupuesto, elaboración, presentación e interpretación de los estados financieros, etc. Cabe hacer notar que este Departamento sólo cuenta con su titular.

Pagaduría.

Este Departamento, se encarga de pagar al personal y a los alumnos becarios, dicha función no amerita el nivel departamental.

Prefectura.

Este Departamento debe depender de la Subdirección Académica específicamente Coordinación de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Académicas, puesto que sus funciones van dirigidas al personal docente, por lo que la ubicación que se le asigna puede propiciar que se pierda el control en el seguimiento a las actividades de los maestros y obviamente esto no puede llevarse con éxito en otra área.

C. RECOMENDACIONES GENERALES.

Dentro del área de Regulación y Control no se excluyen funciones de apoyo para la conducción adecuada de la Escuela así como para la proyección y difusión de las actividades que desarrolla; por lo que se recomienda que se incluyan en la propuesta cuatro órganos; uno colegiado que trate de aspectos relacionados con la modernización administrativa, otro permanentemente de apoyo técnico especializado en materia de planeación, programación-presupuestación, organización, informática, estadística y evaluación; así como otro encargado de la difusión e imagen de la Escuela y el Consejo General Consultivo asignado por Ley a las Escuelas (ver organograma propuesto).

En la organización que corresponde al subsistema de operación, no se asignan órganos específicos para funciones a fines y sustantivas ya que como se observa en el diagnóstico, se dejan de hacer aquellas que son fundamentales para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se dé adecuadamente como son entre otras, supervisión en la impartición de la enseñanza, revisión y actualización de planes y programas de estudio, - etc. Además, existen 21 órganos en las dos Subdirecciones - encargadas de las funciones operativas de la Escuela de los cuales ya se mencionó evaden y duplican inclusive funciones por lo que se sugiere que se lleve a cabo un replanteamiento en la organización para estas Subdirecciones y se contemplen dentro de la propuesta solo los necesarios para agrupar en ellos todas las funciones que requiere la Escuela para su funcionamiento óptimo y sin desperdicio de recursos. (Ver organograma propuesto).

En el área de apoyo administrativo, no se justifica el nivel intermedio entre subdirección y departamento, ya que para atender la dotación de recursos y la prestación de los servicios generales de apoyo a esta Escuela que por sus datos cuantitativos se clasifica dentro de las correspondientes a la primera etapa de desarrollo según la Matriz de Clasificación de Escuelas (anexo 5) no se requiere ni el nivel de división ni tantos órganos a nivel departamental; además, no se encuentran equilibradas las cargas de trabajo ni la distribución de personal por órgano ya que como se puede observar en la Matriz de Personal por Órgano (formal y real anexos 1 y 2) hay departamentos en los que solo existe una persona como son entre otros; el Departamento de Formación de Profesores, el de Estadística, el de Contabilidad y Presupuestos etc. Por lo que se sugiere que se redistribuya el personal

de tal manera de que se apoye la integración de los órganos - sustantivos, asimismo la realización de sus funciones,

Como se observó a lo largo del diagnóstico, en términos generales se requiere que se agrupen las funciones de acuerdo a su naturaleza, complejidad, permanencia, importancia y afinidad en una organización que permita a la Escuela Superior de Economía su desarrollo armónico.

D. PROPUESTA DE ORGANIZACION.

Para dar cumplimiento a las Disposiciones del Gobierno Federal referentes a la racionalización de las estructuras organizacionales de la Administración Pública Federal, al Programa de Simplificación Administrativa y a las necesidades generadas por el desarrollo propio del Instituto Politécnico Nacional, se procede a presentar la siguiente propuesta de organización para la Escuela Superior de Economía que tiene como finalidad reducir el número de órganos, consolidando los que tienen funciones similares bajo una sola cabeza y suprimiendo aquellos que pueden no ser necesarios para el logro del objetivo encomendado a esta Escuela (Anexos 3 y 4) que es el de:

Formar profesionistas e investigadores a nivel licenciatura, maestría y doctorado, desarrollar investigación científica, tecnológica y educativa, así como preservar, difundir e incrementar la cultura para dar respuesta a las necesidades de desarrollo económico, político y social del país en el área de economía.

Para la consecución del objetivo propuesto, se sugiere que se adopte la organización que aquí se presenta misma que

se deriva del Manual de Organización Tipo para las Escuelas Superiores propuesto en el capítulo anterior de éste trabajo, y las necesidades reales de desarrollo de esta Escuela - que por sus características y por su información cuantitativa cae dentro de las consideradas en la primera etapa de desarrollo (Ver Matriz de Clasificación de Escuelas anexo 5).

Las variaciones y adecuaciones en la organización para esta Escuela, se dan solamente en el área de la Subdirección Académica y más específicamente en los departamentos académicos ya que éstos se agrupan de acuerdo a las curricula, al número de alumnos y a las necesidades específicas de la Escuela (Ver organograma propuesto). Por lo que como consecuencia de la reestructuración para la Escuela Superior de Economía, y para la consecución del objetivo propuesto así como un complemento al organograma que en éste se propone se presentan a continuación las funciones que desarrollarán cada uno de los órganos hasta el nivel departamental agrupadas por subsistemas.

SUBSISTEMA DE REGULACION Y CONTROL.

Los órganos que se proponen para éste subsistema son:

- Dirección.
- Consejo Técnico Consultivo Escolar.
- Comité Interno de Desarrollo Administrativo.
- Unidad de Asistencia Técnica.
- Unidad de Apoyo Institucional.

Las funciones genéricas que deben realizar dichos órganos para la consecución de la finalidad de cada uno de ellos

son:

DE LA DIRECCION.- Planear, dirigir, coordinar y evaluar la operación integral de los órganos que conforman la Escuela, así como interpretar, cumplir y hacer cumplir la normatividad institucional.

DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO.- Actuar como foro participativo y de consulta para analizar y dictaminar sobre proyectos de carácter académico y técnico así como proponer soluciones de conjunto al quehacer académico de la Escuela.

DEL COMITE INTERNO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO.- Fungir como foro participativo y de consulta para analizar y dictaminar sobre proyectos normativo-operativos de modernización administrativa para apoyar la toma de decisiones respecto al funcionamiento integral de la Escuela.

DE LA UNIDAD DE ASISTENCIA TECNICA.- Organizar y coordinar las acciones de planeación, programación-presupuestación, organización, evaluación e informática a realizar por la Escuela con base en las normas institucionales y en las decisiones de carácter operativo que se determinen a través del Comité Interno de Desarrollo Administrativo.

DE LA UNIDAD DE APOYO INSTITUCIONAL.- Proyectar la imagen de la Escuela, así como orientar, asesorar e informar a las distintas áreas en cuanto a la celebración de convenios y todos aquellos asuntos que requieran y permitan la vinculación de ésta con el sector productivo.

SUBSISTEMA DE OPERACION.

Este subsistema está integrado por los órganos encargados del quehacer sustantivo-operativo de la Escuela y son los siguientes:

- Subdirección Académica.
- Colegio Académico y de Investigación.
- Coordinación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Departamento de Economía Política.
- Departamento de Materias Básicas.
- Departamento de Materias Complementarias.
- Departamento de Seminarios.
- Coordinación de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Departamento de Investigación.
- Departamento de Apoyo y Seguimiento de Actividades Docentes.
- Departamento de Prácticas Titulación y Servicio - Externo.
- Departamento de Desarrollo Docente.
- Subdirección Técnica.
- Departamento de Control Escolar.
- Departamento de Servicio Social y Prestaciones.
- Departamento de Difusión Cultural y Servicios Bibliotecarios.
- Departamento de Actividades Deportivas y Servicios Médicos.

Así las funciones a desarrollar por los órganos que integran este subsistema son:

DE LA SUBDIRECCION ACADEMICA.- Programar, organizar y controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la investigación, así como evaluar el desarrollo y resultado de los mismos.

DEL COLEGIO ACADEMICO Y DE INVESTIGACION.- Actuar como foro participativo y de consulta para apoyar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de proyectos académicos y de investigación, optimizando la utilización de los recursos disponibles y complementando las acciones necesarias para tal fin.

DE LA COORDINACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.- Coordinar, integrar y promover la actualización permanente de los planes y programas de estudio y la impartición de la educación, así como evaluar el desarrollo y resultados de dicha impartición.

DE LOS DEPARTAMENTOS ACADEMICOS (departamentos de; Economía, Política, Materias Básicas, Materias Complementarias y de Seminarios).- Verificar que la impartición de la educación se desarrolle de acuerdo a lo autorizado, así como promover la integración de las academias de profesores para que sean estas quienes se encarguen de mantener actualizados los planes y programas de estudio y proponer la aplicación de técnicas pedagógicas y recursos didácticos más avanzados para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

DE LA COORDINACION DE APOYO AL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.- Coordinar, integrar y promover las acciones de apoyo que permitan que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle plenamente, propiciando que los estudiantes y profe

sores participen en los proyectos de investigación.

DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION.- Realizar investigación científica, tecnológica y educativa, así como propiciar que los resultados de dichas investigaciones se difundan y apliquen en el sector productor de bienes y servicios correspondiente.

DEL DEPARTAMENTO DE APOYO Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DOCENTES.- Proveer al personal docente del material e instrumental necesario para la impartición de la enseñanza, así como llevar el seguimiento en el desarrollo de las actividades desarrolladas por el personal docente de la Escuela.

DEL DEPARTAMENTO DE PRACTICAS TITULACION Y SERVICIO EXTERNO.- Registrar y controlar el desarrollo y resultados de las prácticas escolares, así como promover la titulación y difundir las modalidades que ofrece la Escuela, apoyando técnicamente a los estudiantes en el desarrollo de sus trabajos de tesis además de prestar el servicio externo al sector productor de bienes y servicios y llevar el registro y seguimiento correspondiente.

DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE.- Promover, desarrollar, registrar y controlar los cursos de actualización profesional y capacitación docente, el intercambio académico y la obtención de becas para el personal docente de la Escuela.

DE LA SUBDIRECCION TECNICA.- Programar, organizar y controlar las acciones inherentes a control escolar, servicio social, becas, bolsa de trabajo, difusión cultural, bi-

bliotecas, actividades deportivas y servicio médico.

DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR.- Llevar el registro, control, tramitación e información de la situación escolar de los alumnos.

DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL Y PRESTACIONES.- Llevar el registro y control de la documentación probatoria del servicio social de los alumnos, registrar y controlar la dotación de becas a los mismos y llevar la bolsa de trabajo.

DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSION CULTURAL Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS.- Promover y propiciar el desarrollo de las actividades culturales de la Escuela, prestar adecuada y oportunamente los servicios bibliotecarios.

DEL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y SERVICIOS MEDICOS.- Promover y propiciar el desarrollo de actividades deportivas en la Escuela, así como prestar adecuada y oportunamente los servicios médicos.

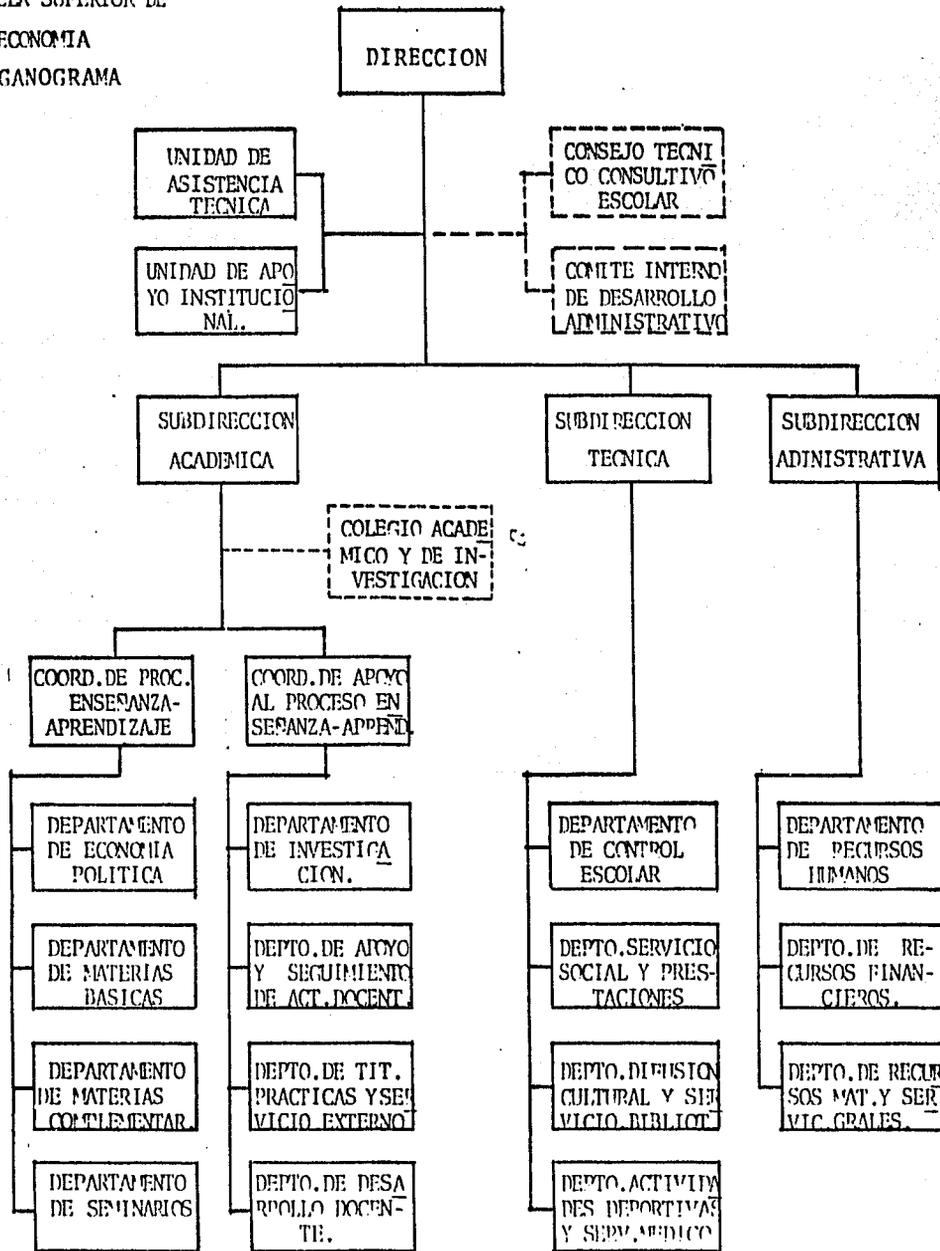
SUBSISTEMA DE APOYO ADMINISTRATIVO.

Este subsistema se integra por los siguientes órganos:

- Subdirección Administrativa.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Financieros.
- Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Las funciones que tienen a su cargo los órganos mencionados con anterioridad dentro de este subsistema, son las relacionadas con la dotación de los recursos humanos, financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales de apoyo que requiere la Escuela para su funcionamiento.

ESCUELA SUPERIOR DE
ECONOMIA
ORGANOGRAMA



MATRIZ DE PERSONAL POR ORGANO
(FORMAL Y REAL)

O R G A N O	F O R M A L	R E A L
DIRECCION	5	--
ASESORIA	3	--
SECCION DE GRADUADOS	26	--
REVISTA DE ECONOMIA POLITICA	3	2
SUBDIRECCION TECNICA	3	3
DIVISION DE PLANEACION EDUCATIVA	4	4
DEPARTAMENTO DE FORMACION DE PROFESORES	--	1
DIVISION DE ORGANIZACION ACADEMICA	3	3
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA POLITICA	52	64
DEPARTAMENTO DE MATERIAS HISTORICO-SOCIALES.	37	53
DEPARTAMENTO DE MATERIAS INSTPUMEN- TALES.	39	43
DEPARTAMENTO DE MATERIAS ESPECIFICAS	59	62
DIVISION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	2	6

ANEXO 1

ORGANO	FORMAL	REAL
DEPARTAMENTO DE ASESORIA DE TESIS Y TITULACION	13	9
DEPARTAMENTO DE PRACTICAS Y SERVICIO SOCIAL	2	2
DEPARTAMENTO DE SEMINARIOS	23	20
DEPARTAMENTO DE AUDIOVISUAL Y T.V. EDUCATIVA.	3	3
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA	29	4
ASESORIA TECNICA	3	--
PREFECTURA	3	3
DIVISION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	8	7
DEPARTAMENTO DE PERSONAL	5	5
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA	46	44
DIVISION DE CONTABILIDAD Y CONTROL DEL PRESUPUESTO	4	4
DEPARTAMENTO DE ALMACEN E IMPRESION	5	5

ANEXO 1

ORGANO	FORMAL	REAL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS	--	1
PAGADURIA	2	2
SUBDIRECCION ESCOLAR	3	5
ASESORIA	4	--
DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR	15	15
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA	--	1
DEPARTAMENTO DE SISTEMA ABIERTO	9	10
DEPARTAMENTO DE BECAS	3	3
DEPARTAMENTO DE BIBLIO-HEMEROTECA	13	13
DEPARTAMENTO DE DEPORTES	6	5
DEPARTAMENTO DE IDIOMAS	6	7
CONSULTORIO MEDICO	2	2
DELEGACION SINDICAL	3	--
TOTAL DE PERSONAL	860	411

NOTA: LA DIFERENCIA QUE EXISTE EN LA SUBDIRECCION TECNICA DE LA SITUACION FORMAL Y REAL, EN PARTE SE DEBE A QUE LOS PROFESORES SE DUPLICAN EN VARIOS DEPARTAMENTOS.

ANEXO 2

MATRIZ DE PERSONAL POR AREA (FORMAL O REAL)

ORGANO	FORMAL	REAL
DIRECCION Y ORGANOS AUXILIARES	37	2
SUBDIRECCION TECNICA	240	273
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA	107	75
SUBDIRECCION ESCOLAR	62	59
TOTAL	446	409

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS ORGANOS DE LA ESCUELA
SUPERIOR DE ECONOMIA

O R G A N O S	ESTRUCTURA FORMAL	ESTRUCTURA REAL	ESTRUCTURA PROPUESTA
DIRECCION	1	1	1
AUXILIARES DE LA DIRECCION	4	3	4
SUBDIRECCIONES	3	3	3
DIVISIONES	7	5	2
DPTOS. AREA ACADEMICA	11	9	8
DPTOS. DE APOYO AL AREA ACADEMICA	9	7	4
DPTOS. DE GRADUADOS E INVESTIGACION	--	--	--
DPTOS. ADMINISTRATIVOS	8	6	3
T O T A L	43	30	32

MATRIZ DE EQUIVALENCIAS

ANEXO 4

ORGANOGRAMA REAL	ORGANOGRAMA PROPUESTO	OBSERVACIONES
Dirección.	Dirección.	
Consejo Técnico Consultivo Escolar.	Consejo Técnico Consultivo Escolar.	
Sección de Graduados.	Departamento de Investigación.	Deberán integrarse las funciones de esta Sección a la Subdirección Académica.
Revista de Economía Política.	Unidad de Apoyo Institucional.	
Subdirección Técnica.	Subdirección Académica.	
División de Planeación Educativa.		
Departamento de Formación y Profesores.		
División de Organización Académica.	Coordinación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.	
Departamento de Economía Política.	Departamento de Economía Política.	
Departamento de Materias Históricas Sociales.	Departamento de Materias Básicas.	
Departamento de Materias Específicas.	Departamento de Materias Complementarias.	
Departamento de Materias Instrumentales.	Coordinación de Apoyo al Proceso Enseñanza-Aprendizaje.	
División de Investigación y Desarrollo.	Departamento de Serv.Externo,Prácticas y Titulac.	
Departamento de Asesoría de Tesis y Titulac.		
Departamento de Prácticas y Servicio Social.	Departamento de Seminarios.	Debe integrarse como parte del Proceso Enseñ-Apr. Debe integrarse dentro del Depto.Difusión Cultural y Servicios Bibliotecarios.
Departamento de Seminarios.		
Departamento de Audiovisual y T.V.Educativa.		
Subdirección Administrativa.	Subdirección Administrativa.	
División de Administración de Rec.Humanos.		
Departamento de Personal.	Departamento de Recursos Humanos.	
Departamento de Conserv.y Mantenimiento.	Depto.de Rec.Materiales.y Serv.Generales.	
División de Control de Presupuesto.		
Departamento de Almacén e Impresión.	Depto.de Rec.Materiales y Serv.Generales.	
Departamento de Contabilidad y Presupuesto.	Departamento de Recursos Financieros.	
Prefectura.	Depto.de Apoyo y Seguimient.de Act.Docentes.	No procede su ubicación dentro de esta Subdirec. Debe ubicarse en el Depto.Recursos Humanos, ya que no justifica este nivel.
Pagaduría.		
Subdirección Escolar.	Subdirección Técnica.	
Departamento de Control Escolar.	Departamento de Control Escolar.	
Departamento de Estadística.		
Departamento de Sistema Abierto.		
Departamento de Becas.	Depto. de Serv.Social y Prestaciones.	
Biblioteca.	Depto. de Difusión Cultural y Serv.Bibliotecario.	
Departamento de Deportes.	Depto. de Act.Deportivas y Serv.Médicos.	
Departamento de Idiomas.		Se sugiere que este Depto.se Integre a CINLEX.

Nota: Faltan los siguientes órganos del organograma propuesto: Unidad de Asistencia Técnica, Comité Interno de Desarrollo Admvo., Colegio Académico y de Investigación, Depto. de Desarrollo Docente.

MATRIZ DE CLASIFICACION DE LAS ESCUELAS SUPERIORES

	1 POR NUMERO DE CARRERAS		2 POR NUMERO DE ALUMNOS		3 POR NUMERO DE AULAS		4 POR NUMERO DE DOCENTES		5 POR NUMERO DE NO DOCENTES		6 POR NUMERO DE TALLERES Y/O LABORATORIOS		RESUMEN
1ª ETAPA	DE : 1	E.S.F.M. E.M.M.H. E.S.E.	DE : 1 A : 1000	E.S.F.M. E.S.I.T. E.M.M.H.	DE : 1 A : 40	E.S.F.M. E.S.I.T. E.M.C.B. E.S.M. E.M.M.H. E.S.T.	DE : 1 A : 200	E.S.F.M. E.S.I.T. E.M.M.H. E.S.T.	DE : 1 A : 200	E.S.I.T. E.M.M.H. E.S.E. E.S.T.	DE : 1 A : 10	E.S.C.A. E.S.E. E.S.I.A. E.S.T.	E.S.F.M. E.M.M.H. E.S.I.T. E.S.T. E.S.E.
2ª ETAPA	DE : 2,3	ESIQIE E.S.I.T. E.S.M. E.S.C.A. E.S.T.	DE : 1001 A : 5000	ENCB E.S.E. E.S.T. ESIQIE. E.S.M.	DE : 80 A : 180	ESIQIE E.S.E. E.S.I.A.	DE : 201 A : 800	ESIQIE. E.M.C.B. E.S.E. E.S.C.A.	DE : 201 A : 400	E.S.F.M. E.M.C.B. ESIQIE. E.S.C.A. E.S.M.	DE : 11 A : 30	E.M.M.H. E.S.I.T. E.S.F.M.	ESIQIE. E.M.C.B. E.S.M. E.S.C.A.
3ª ETAPA	DE : 4,5,6	ESIME. E.S.I.A. E.M.C.B.	DE : 5001 EN ADELANTE	ESIME. E.S.I.A. E.S.C.A.	DE : 181 EN ADELANTE	ESIME. E.S.C.A. E.S.C.A.Y.	DE : 801 EN ADELANTE	ESIME. E.S.I.A. E.S.M.	DE : 401 EN ADELANTE	ESIME. E.S.I.A.	DE : 31 EN ADELANTE	ESIME. ESIQIE. E.S.M. E.M.C.B.	ESIME. E.S.I.A.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Fernando Solana, Enfoques de la Reforma Administrativa, Documento de trabajo UNAM, México; Mayo 1971 p. 42
2. Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas, Presidencia de la República Coordinación General de Estudios Administrativos. p. 21
3. Idem. p. 21
4. Idem. p. 21

CONCLUSIONES.

La acción pública, se expresa principalmente a través de los procesos administrativos y es especialmente importante para el momento actual que vive nuestro país, ya que se enfrenta a una etapa de desarrollo que se caracteriza por la necesidad urgente de la utilización racional de los recursos de la Nación. Por lo que se requiere la adecuación de estos procesos para que a través de los mismos, las instituciones públicas esten en condiciones de lograr y perfeccionar las tareas que se han encomendado al Gobierno.

El proceso acelerado de desarrollo que vivimos, demanda asimismo, la adecuación de las estructuras político-administrativas del Estado, la optimización de la inversión y del gasto público, la oportuna y adecuada formación de cuadros técnicos, científicos y la capacidad para generar tecnología propia. Para responder a esas necesidades, el Estado ha institucionalizado cuatro acciones sustantivas para renovar los procesos de; reforma política, modernización administrativa, reforma fiscal y reforma educativa.

La política, la administración pública y la educación, son tres disciplinas que se interrelacionan e interimplican para lograr una sociedad más dinámica, así se puede ver que la voluntad política es fundamental para que los procesos educativos y administrativos se modernicen y se desarrollen eficaz y eficientemente ya que de ella depende el éxito o fracaso de las adecuaciones e innovaciones de dichos procesos. Por lo que no debe perderse de vista la influencia que tienen las decisiones políticas en la utilidad que se pueda dar al presente trabajo que se ubica en el sector educativo. Como con-

secuencia en los planteamientos que dentro de este documento se hacen, se consideran aspectos políticos tanto del Gobierno Federal, como los que derivados de los anteriores emanan del Sector Educativo y más específicamente los del Instituto Politécnico Nacional ya que es hacia esta institución a la que está dirigido básicamente este trabajo, sin que ello implique el ser limitativo puesto que el mismo puede ser aplicado con éxito a cualquier institución de nivel superior e incluso con ligeras variantes al nivel medio superior de instituciones -- tanto públicas como privadas.

Del capítulo séptimo del Plan Nacional de Desarrollo -- 1983-1988, se tomaron los señalamientos que en materia educativa involucran la participación del IPN en el ámbito de la educación técnica además, se tomaron como base los elementos centrales de dicho Plan para el Sector Educativo, con la pretensión de consolidar las estrategias educativas para lograr un equilibrio entre la cantidad de los servicios y la calidad con que se ofrecen. Por lo que las instituciones de educación superior deberán mantener el equilibrio que su naturaleza les exige: atender las cuestiones universales del saber y los problemas particulares del momento, pues ambos aspectos son indispensables para su desarrollo armónico e integral.

La historia de la educación técnica en México, no está constituida por acontecimientos aislados, sino que es el resultado de los esfuerzos realizados por los profesionales en búsqueda de integrarla a un sistema que le permita la articulación de las diversas escuelas superiores dentro del Plan Nacional y a su vez; la vinculación con la realidad de nuestro país. Este propósito solo podrá lograrse, con la adecuación de las estructuras académico-administrativas de las

escuelas, de tal manera que se incorporen a ellas y a su dinámica de desarrollo técnicas que les permitan cumplir sus fines adecuadamente. Así, surge en el IPN dentro de otras, la necesidad urgente de mejorar la formación profesional de los docentes en todos los niveles para lo cual se requiere de finir y establecer los procesos de superación permanente.

Como ya se mencionó la educación que se imparte debe vincularse con el sector productivo y establecer una verdadera retroalimentación entre las necesidades y los servicios lo que es lo mismo, entre las carencias y los productos. Así se concluye éste trabajo en el que se pretende por un lado, contribuir a alcanzar los propósitos principales del Instituto Politécnico Nacional, con la aplicación de principios técnicos aplicados a su realidad institucional y por el otro, contribuir con las instituciones de educación superior del país ya que la organización tipo que aquí se presenta y sustenta, puede aplicarse a cualquiera de ellas.

La estructura organica-funcional tipo que aquí se presenta tiene además como propósito específico, el de dar a conocer y diseñar una acorde a las necesidades de las escuelas y similares entre sí que les permitan un desarrollo organizacional armónico. Pretende también esta propuesta, ser un acercamiento al ideal y será solo a través de la validación de la misma en su aplicación práctica, en donde podrán determinarse los elementos para la retroalimentación de este trabajo.

En la investigación documental y de campo que se realizó en las escuelas superiores del Instituto, y en el análisis de la información recopilada, se detectaron en términos generales los siguientes problemas: Heterogeneidad Estructural, - Dispersión Funcional, Desequilibrio en las Cargas de Trabajo,

Indefinición en la Ubicación Jerárquica, Desequilibrio en los Tramos de Control, Heterogeneidad en la Nomenclatura de los - Organos, etc., esta problemática es común a todas las escue-- las. Y si por otro lado a través del análisis de los objeti-- vos que son:

'Formar profesionistas e investigadores a nivel licenciatura, maestría y doctorado!

'Desarrollar investigación científica y tecnológica! y

'Preservar, difundir e incrementar la cultura!

se detectó que estos objetivos son comunes a todas las escuelas y lo único que varía es el área del conocimiento. Bajo -- estos considerandos, bien se puede plantear una estructura - orgánica similar, que permita el cumplimiento de objetivos y funciones de una manera más racional, dinámica y sistemática que permita con ligeras variantes, cubrir las necesidades específicas de cada escuela.

Así, el presente estudio toma como referencia además de la información recopilada, el marco jurídico actual, los programas que orientan el quehacer institucional y se busca asimismo, la congruencia con el Proyecto Académico del Instituto Politécnico Nacional 1983-1988.

Con la inquietud de poder determinar la utilidad de los planteamientos teórico-metodológicos, se aplican estos, a la operación integral de la Escuela Superior de Economía del propio Instituto con las siguientes ventajas:

-Reducción en el total de órganos asignados a la Escuela de 43 a 32 (anexos 3 y 4).

-Se delimitan las funciones de los órganos que integran la Escuela.

- Se definen perfectamente los tramos de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad-responsabilidad.
- Se evita la duplicación de funciones y la evasión de las mismas. (organograma propuesto).
- Permite esta estructura la fluidez de información tanto ascendente como descendente retroalimentando así la toma de decisiones.
- Es flexible ya que permite los cambios totales o parciales motivados por factores internos o externos a la Escuela.
- Permite combinar y complementar órganos en los niveles operativos de tal manera que se puede lograr el crecimiento de la Escuela, sin necesidad de realizar cambios substanciales o radicales.
- Es simple tanto en su diseño, concepción, implantación y operación ya que para su definición se aplicaron las metodologías y técnicas adecuadas que evitan la duplicación de acciones y dan un orden lógico al quehacer de la Escuela.
- Es económica ya que elimina órganos innecesarios y a través de ella se permite una relación adecuada entre costo-beneficio.
- Es congruente con las funciones sustantivas y normativas institucionales lo que permite que se integre sin

dificultad dentro del sistema Instituto Politécnico -
Nacional.

Por lo que el Manual de Organización Tipo para las Escuelas Superiores del Instituto Politécnico Nacional, es un acercamiento a lo que se pretende que sea un modelo a través del cual se lleva a cabo la aplicación entre otras técnicas del enfoque de sistemas a las organizaciones educativas y cabe hacer notar que así como tiene ventajas el que aquí se presenta, tiene la desventaja de que no se cuenta con la experiencia que sólo se obtiene a través de la implantación, por lo que la propuesta no cuenta con la retroalimentación necesaria ya que las experiencias prácticas del presente sólo se llevaron a cabo a base de muestreo y en áreas específicas y de la propuesta que se presenta para la Escuela Superior de Economía quedaría pendiente esa fase del proceso que viene a ser la implantación.

B I B L I O G R A F I A
G E N E R A L

Alfredo Tecla y Alberto Garza. Teoría Métodos y Técnicas de la Investigación Social. Editorial Fondo de Cultura Popular.

Amato Muñoz Pedro. Introducción a la Administración Pública. Editorial Fondo de Cultura Económica 4a. Ed. 1973.

Ander-Egg Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Edit. Humanitas Buenos Aires.

Autores Mexicanos. Aportaciones al Conocimiento de la Administración Federal. Colección: Fuentes para el Estudio de la Administración Pública Mexicana, serie B) Bibliografía No.5; Sria. de la Presidencia Dirección General de Estudios Administrativos, México 1977.

Baena Paz Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental. Universidad Nacional Autónoma de México.

Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos.

Carranza José Antonio. Relación Entre Reforma Administrativa y los Principios de Reforma Educativa. SEP.

Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México. México Instituto de Administración Pública 1973.

Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en Méxi-

co, Bases Metodológicas, Antecedentes e Institucionalización del Proceso. 1921-1971. Miguel Angel Porrúa Librero Editor México.

Carrillo Landeros Ramiro. Metodología y Administración. Editorial Limusa México 1986.

Caso Lombardo Andrés. Seminario y Curso de Actualización sobre O y M del Sector Público, organizado por el Centro de Investigación en Administración Pública. UNAM, México 1971.

Cerroni Humberto. La Libertad de los Modernos. Edic. Martínez Roca, S. A. 1872.

Cuaderno Político No. 25 . Julio|Septiembre 1980, Edit. Era.

Churchman C. West. El Enfoque de Sistemas Edit. Diana México 1974.

De la Madrid Hurtado Miguel. Revolución Educativa. Documentos 1983-1984. Cuadernos SEP.

De la Madrid Hurtado Miguel. Pensamiento Político, 1981.

De la Madrid Hurtado Miguel. Comparecencia ante la Cámara de Diputados, México D. F. noviembre de 1980.

Del Río Lorenza y Juan Almazán. Antología de Organización y Métodos. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales 1976.

Duhalt Krauss Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. UNAM. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Estrada Manchon Manuel. Tres Ensayos sobre Administración Funcional. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Cuaderno No. 2 serie; Ensayos. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México UNAM 1981.

Garza Mercado Ario. Manual de Técnicas de Investigación Edit. Colegio de México 1967.

Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. Guía Técnica Sexta Edición Edicolor México 1984.

Gómez Morfin Joaquin. La Administración Moderna de Sistemas de Información. Edit. Diana 1975.

González Casanova Pablo. El Estado y los Partidos Políticos en México, Edit. Era 1982.

González Casanova Pablo. La Reforma Política y sus Perspectivas. Gaceta Informativa de la Comisión Federal Electoral.

Goodnow Frank. La Función Administrativa, Revista de Administración Pública No. 42 INAP.

Goodnow Frank. La Función Política. Revista Mexicana de Administración Pública No. 41 INAP.

Guerrero Omar. Teoría Administrativa de la Ciencia Política. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Dpto. de Ciencia - Política Cuaderno No. 2 México UNAM 1976.

Guerrero Omar. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Cuaderno No. 1 Series Ensayos. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM 1980.

Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Instituciones Públicas, Presidencia de la República, -- Coordinación General de Estudios Administrativos México 1981.

Gulick Lither y Urwick Lindall. Ensayos Sobre la Ciencia de la Administración, Madrid Escuela Nacional de Administración Pública. 1973.

Gutierrez Francisco. Educación Como Práxis Política. Siglo - XXI Editores.

Luis Ponce Juan. Administración de Proyectos. Dpto. de Administración Pública. Cuaderno No. 3, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales México UNAM 1981.

Lazzaro Victor. Sistemas y Procedimientos. Segunda Edición - Edit. Diana 1978.

Legislación Educativa del Sistema Nacional de Educación Técnica SEP. México 1976.

León López Enrique G. El IPN Origen y Evolución Histórica. Dirección de Bibliotecas y Publicaciones IPN; México 1986.

Maquiavelo Nicolás. Obras Políticas Edit. de Ciencias Sociales Instituto Cubano del Libro.

Marco Conceptual y Lineamientos Generales para la Desconcentración Administrativa de la Administración Pública Federal. Presidencia de la República, Dirección General de Estudios Administrativos. Colección Lineamientos No. 5 México 1981.

Martínez Cabañas Gustavo. Bases para Una Reforma Administrati-

va, Revista de Comercio Exterior nov. 1976.

Munch Galindo Lourdes, José García Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas México 1985.

Ortiz de Zarate Juan Manuel. Semblanza Histórica del IPN de sus Centros y Escuelas, Dirección de Bibliotecas y Publicaciones IPN México 1985.

Pichardo Pagaza Ignacio. Reflexiones sobre el Propósito y Método de la Reforma Administrativa, 1966.

Pichardo Pagaza Ignacio. Diez Años de Administración y Planificación Pública en México (ensayos). Edit. Porrúa México 1972.

Plan Nacional de Educación Superior Lineamientos Generales para el Período 1981-1991. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. SEP ANUIES.

R. A. Johnson, F. E. Kast y J. E. Rosenzweig. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Edit. Limusa México 1977.

Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales No. 92. Administración Pública y Cambio Social. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. 1978.

Revista de Ciencia Política No. 66 Psicoanálisis y Sociedad. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Revista de Administración Pública Números 41 y 42. Instituto Nacional de Administración Pública INAP.

Reyes Heróles Jesús. Revolución Educativa. Cuadernos SEP. 1983.

Reyes Heróles Jesús. Educar para Construir una Sociedad Mejor
Vol. II. SEP.

Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría-Práctica.
Edit. Limusa 1a. y 2a. Parte.

Rojas Soriano Raul. Guía para Realizar Investigaciones Sociales.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales 1979.

Salinas Alberto. La Reforma Administrativa un Enfoque de Desarrollo Organizacional y Administrativo para el Cambio.

Solana Fernando. Enfoques de la Reforma Administrativa, Documentos de Trabajo UNAM. México Mayo 1971.

Winslow Taylor Frederick. Principios de la Administración Científica. Edit. Herrero Hermanos. México Decimasegunda Edición.