

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

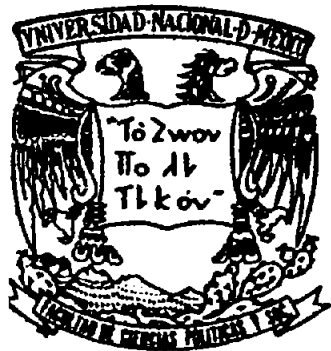
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“METODOLOGÍA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN  
CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN: CASO EL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL”

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
E S P E C I A L I D A D :  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
P R E S E N T A :  
LINDORO PINEDA MOYA

ASESOR: LIC. CARLOS DOMÍNGUEZ TREJO



MÉXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VOTO APROBATORIO  
FORMAEP3

**Dr. Gustavo González Bonilla**  
**Subdirector de Certificación de**  
**Estudios de la U.N.A.M.,**  
**Presente**

Me permito informarle que he revisado el trabajo escrito para la recepción profesional que con el título: “METODOLOGÍA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN: CASO EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL”

presenta el (la) pasante LINDORO PINEDA MOYA

para optar por el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP).

y considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y contenido que le permiten presentarlo para su réplica oral.

Atentamente  
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”  
Cd. Universitaria, D.F., a 19 de junio del 2004

PROF. CARLOS DOMÍNGUEZ TREJO.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VOTO APROBATORIO  
FORMAEP3

**Dr. Gustavo González Bonilla**  
**Subdirector de Certificación de**  
**Estudios de la U.N.A.M.,**  
**Presente**

Me permito informarle que he revisado el trabajo escrito para la recepción profesional que con el título: "METODOLOGÍA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN: CASO EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL"

presenta el (la ) pasante LINDORO PINEDA MOYA

para optar por el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP).

y considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y contenido que le permiten presentarlo para su réplica oral.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cd. Universitaria, D.F., a 30 de ABRIL del 2004

  
\_\_\_\_\_  
PROF. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

Dr. Gustavo González Bonilla  
Subdirector de Certificación de  
Estudios de la U.N.A.M.,  
Presente

Me permito informarle que he revisado el trabajo escrito para la recepción profesional que con el título: " METODOLOGIA PARA LA DESCENTRALIZACION CON AUTONOMIA O AUTOGESTION: CASO EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL"

presenta el (la) pasante LINDORO PINEDA MOYA.

para optar por el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS ADMINISTRACION PUBLICA, OPCION: ADMINISTRACION PUBLICA.

y considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y contenido que le permiten presentarlo para su réplica oral.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cd. Universitaria, D. F., a 27 de MAYO

del 2004

  
PROFR. ROGELIO BELTRAN SILVA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VOTO APROBATORIO  
FORMAEP3

**Dr. Gustavo González Bonilla**  
**Subdirector de Certificación de**  
**Estudios de la U.N.A.M.,**  
**Presente**

Me permito informarle que he revisado el trabajo escrito para la recepción profesional que con el título: "METODOLOGÍA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN: CASO EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL"

presenta el (la ) pasante LINDORO PINEDA MOYA

para optar por el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP).

y considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y contenido que le permiten presentarlo para su réplica oral.

**Atentamente**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**

Cd. Universitaria, D.F., a de

del 2004

PROF. VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ CHÁVEZ.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VOTO APROBATORIO  
FORMAEP3

**Dr. Gustavo González Bonilla**  
**Subdirector de Certificación de**  
**Estudios de la U.N.A.M.,**  
**Presente**

Me permito informarle que he revisado el trabajo escrito para la recepción profesional que con el título: "METODOLOGÍA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN: CASO EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL"

presenta el (la ) pasante LINDORO PINEDA MOYA

para optar por el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP).

y considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y contenido que le permiten presentarlo para su réplica oral.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cd. Universitaria, D.F., a

de

del 2004

  
\_\_\_\_\_  
PROF. ERNESTO MENDOZA HUICHAN.

---

A la Universidad Nacional Autónoma de México, vanguardia del intelecto, la cultura y el conocimiento que me permitió conocer el camino para saber ser más mexicano.

A la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, ahora Facultad, semillero de la toma de conciencia, la tolerancia y del impulso al respeto, la libertad y la vida democrática sin colores ni mandatos.

A la Comunidad Politécnica y, desde luego al equipo de trabajo en el Instituto, por permitirme formular esta propuesta.

A la maestra Eva Luna Ruiz Coordinadora del Centro de Educación Continua y a su equipo de trabajo, por su animo, y alto sentido solidario.

Mi reconocimiento respetuoso y amplio para el Maestro Carlos Domínguez Trejo por la asesoría brindada, su bonhomía, fortaleza profesional, y moral, que motivan a jamás decir "no se puede".

Al Lic. Manuel Quijano Torres quien sólo sabe ser amigo, respetar y apoyar.

A la extinta Dirección General de Organización y Métodos de la Secretaría de Educación Pública, promotora del cambio y la descentralización educativa.

La conformación final de esta tesina fue posible por la orientación profesional, ética y metodológica de los maestros Nicolás Rodríguez Perego, Rogelio Beltrán Silva, Ernesto Mendoza Huichan y Víctor Manuel Martínez Chávez y Carlos Domínguez Trejo. A ellos mi reconocimiento respetuoso por su capacidad intelectual y mi agradecimiento por su tolerancia y comprensión universitaria.



A mi madre, padre (†), esposa e hijos por su tolerancia y cariño mutuo, factores que han impulsado mi escala de valores.

A mis hermanas y hermanos de sangre, sueños y anhelos por superar vicisitudes y mantener la verticalidad.

A quienes me han distinguido con su amistad, solidaridad y respeto.

A Emilio Esaú y Dorian por su vivacidad, inteligencia y nobleza.

Mi reconocimiento a Tashai y Yoshia por su invaluable apoyo para lograr este trabajo.

## ÍNDICE.

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	7
<b>CAPITULO PRIMERO: 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA DESCENTRALIZACIÓN</b>	15
1.1. ESQUEMA DE LA IDEA DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA.	16
1.2. EL ESTADO MEXICANO Y LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IPES).	18
1.3. PERFIL CONCEPTUAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.	29
1.4. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN COMO FORMAS DE ORGANIZACIÓN.	35
<b>CAPITULO SEGUNDO: 2. ESTUDIO GENERAL DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA.</b>	41
2.1. ORIGEN DE LA AUTONOMÍA COMO ATRIBUTO PARA LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.	42
2.2. EL PERFIL GENERAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON AUTONOMÍA.	52
2.3. ESQUEMA DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, DESCENTRALIZADA Y AUTÓNOMA.	61
<b>CAPÍTULO TERCERO: 3. ESTUDIO ESPECÍFICO DE LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.</b>	63
3.1. DIAGNÓSTICO.	64
3.2. ESQUEMA PARA FORMALIZAR LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA CON AUTONOMÍA: CASO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.	69

3.3. MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.	72
3.4. ESQUEMA DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS.	78
3.5. PROPUESTA DE PLAN DE ACCION.	84
3.6. PROPUESTA DE ACCIONES PRIORITARIAS POR MATERIA PARA EL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DEL IPN.	87
3.7. MECÁNICA OPERATIVA DEL ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.	95
<b>CONCLUSIONES.</b>	99
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL.</b>	105
<b>ANEXOS.</b>	113
ANEXO 1. PROPUESTA DE LEY ORGANICA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.	115
ANEXO 2. REVISIÓN DE PARADIGMAS Y MITOS DE LA LEY ORGÁNICA DEL IPN.	141
ANEXO 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	145
ANEXO 4. ESTRUCTURA CURRICULAR POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO Y DATOS.	153
ANEXO 5. RECOMENDACIONES DEL DR. LAWRENCE R. KLEIN.	157
ANEXO 6. OPORTUNIDADES ECONOMICAS PARA MÉXICO EN LA ECONOMÍA GLOBAL.	161
ANEXO 7. GLOSARIO GENERAL DE TÉRMINOS	165

---

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

*Se debe prestar la debida atención al respeto de los principios de libertad académica y autonomía institucional. Pero estos principios no deben invocarse para oponerse a los cambios necesarios ni para proteger estrechas actitudes corporativistas o privilegios que a la larga podrían tener un efecto negativo sobre el funcionamiento de la educación superior.*

UNESCO\*

Este trabajo contiene una propuesta de guía para la descentralización con autonomía o atribuciones de autogestión de un organismo público de educación superior; la descripción de las relaciones del Estado Mexicano con las instituciones de la educación superior; el perfil conceptual de estos organismos; los términos centralización, desconcentración y descentralización como formas de organización académica; el origen de la autonomía como atributo académico; y la integración del perfil general de una institución que reúne estas características, como es el caso del Instituto Politécnico Nacional.

Se trata, por consiguiente, de contribuir con la transformación de un órgano público desconcentrado de educación superior en organismo público descentralizado del Estado con autonomía o atribuciones de autogestión, para que consolide su carácter estratégico y su presencia en los campos de la educación, ciencia, cultura y tecnología. Para ello se precisa conocer y estudiar los principios y las bases de creación, integración y funcionamiento de las instituciones públicas de educación superior que se encuentran en esas circunstancias. Este hecho en sí es interesante porque conduce al entendimiento y la comprensión del papel estratégico que estas instituciones tienen para la evolución y el bienestar social del país.

La descentralización con autonomía o facultades de autogestión se ha concebido como estrategia de cambio cualitativo para la organización y el funcionamiento de una institución pública de educación superior, que busca transformar la planeación, operación y los resultados de sus acciones académicas y administrativas, de acuerdo con los conocimientos y la preparación recibida para el análisis, diseño y la formulación de propuestas de modernización de las instituciones públicas, sociales y comunitarias, durante nuestra estancia en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México como estudiante de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública (1962-1966) y que para estas fechas aún es vigente.

Este eje de conocimientos y experiencias permitió reconocer que entre los fines primordiales del Estado Mexicano estaba y está el lograr el bienestar y la trascendencia social de la población y el país, también que entre sus atribuciones y responsabilidades están la regulación, promoción y el fomento de aquellas acciones que demanda el interés general, al tiempo que atiende, dentro del proyecto nacional de vida, a las áreas estratégicas de la estructura socioeconómica nacional, entre las cuales se encuentran la educación, ciencia, cultura y tecnología del nivel superior.

El Estado, por su parte, al organizar y sostener un servicio público como la educación media superior y superior que por su naturaleza, origen, evolución y presencia tiene una condición estratégica, es responsable de dar respuesta a la demanda generalizada de estos servicios. De ahí que el organismo público de educación superior que obtiene el carácter de mecanismo estratégico del Estado, debe impulsar y consolidar su presencia y los servicios a su cargo con el apoyo -ético, político, económico, cultural y social- de la sociedad en general, de su comunidad y del Estado mismo.

Es precisamente en la dimensión de estas atribuciones que se valora la presencia y fortaleza social de un organismo público de educación superior, como la Universidad Nacional Autónoma de México o el Instituto Politécnico Nacional, que es el ejemplo del estudio. Esto conduce a realizar una seria, profunda y permanente reflexión para apoyar la conservación de esta condición estratégica y forjar políticas públicas de consolidación, continuidad, previsión y trascendencia, no sólo como deber, sino como cultura que contribuye a consolidar las bases de la educación, el conocimiento, la tecnología y la integración y el bienestar social a partir del saber ser.

Para llevar adelante el planteamiento de la transformación de una organización desconcentrada hacia otra descentralizada con autonomía o atribuciones de autogestión, en este caso, del Instituto Politécnico Nacional, se desarrollaron las actividades siguientes:

- Identificación y reconocimiento de las necesidades potenciales de transformación del Politécnico, que opera de modo desconcentrado con una organización bajo el control de tutela de la Secretaría de Educación Pública y un esquema interno altamente centralizado.
- Reconocimiento de los puntos de ruptura de los objetivos académicos del siglo XX con respecto a los del siglo XXI: pasar de un servicio que educa para hacer, aprender a hacer, describir lo hecho y actualizarse, a otro que educa para: aprender a aprender, a emprender, a crear y a saber ser.
- Determinación, al amparo de las políticas públicas de modernización, las medidas mayores de cambio: Descentralización con autonomía del Estado; desconcentración interna de facultades de decisión en favor de las unidades de servicio académico; y la mayor libertad para elegir a sus autoridades, administrar sus recursos y crear sus normas internas\*.
- Revisión de los problemas no resueltos en el pasado y presente de la institución, distinguir las acciones que continúan y las de nueva creación: respuestas tardías; tipos, niveles y modalidades de servicio; o atributos de autogestión, entre otras.

---

\* Facultad prevista en la Ley Orgánica actual

- Definición de las acciones para dar un salto cualitativo a partir del cambio de enfoque de la organización y el funcionamiento de la institución, para ello fue necesario:
  - Concepción de la idea y el método para pasar de un esquema desconcentrado hacia otro descentralizado con autonomía, o con atribuciones de autogestión, sustentando con una propuesta de ley, diferente a la presentada al Presidente de la República .
  - Identificación y agrupación de las materias y especialidades con las cuales se operan los servicios académicos y de investigación, convertirlas por analogía en sistemas y subsistemas y agregarle los procesos respectivos, con el fin de anticipar un orden para la operación descentralizada del Instituto.
  - Determinación del diseño de modelos para la integración orgánico-funcional y la conducción de los procesos de operación, conforme al enfoque sistémico de la autogestión.
  - Diseñar la mecánica operativa que visualice el funcionamiento esperado del Politécnico con base en esta propuesta de método.

En el transcurso de la investigación se tuvieron que sortear los obstáculos siguientes:

- Los temores al cambio de los grupos internos y externos de poder ante la posibilidad de perder los beneficios unilaterales. Se escucharon comentarios sobre el deseo de que la situación solo debía cambiar de hombres no de orden ni costumbres.
- Los planteamientos y las promesas de cambios formales con explicaciones y consensos poco incluyentes y representativos.
- En la propuesta oficial de Ley Orgánica se distorsionó el sentido formal de la autonomía establecido en la fracción VII del artículo 3º Constitucional, por el término "órgano no sectorizado del Estado" figura que es inexistente en el marco formal.
- Dificultades de consenso y promoción para la continuidad de las acciones del proceso de cambio. Se evito crear un programa de descentralización.
- Carencia de bases e instrumentos para explicar, comprender y orientar el proceso de cambio. Este aspecto se hizo depender de la aprobación de la nueva Ley Orgánica, por lo que paso a último término.

A pesar de los obstáculos presentados en el proceso de actualización de la Ley Orgánica del Instituto, se han logrado los avances siguientes:

- La posibilidad real de impulsar el cambio cualitativo en la integración y el funcionamiento académico al ponerse en marcha acciones al amparo de un nuevo modelo educativo como: la delegación limitada de facultades en las unidades responsables; el desarrollo de estudios prospectivos, la firma interna de títulos o grados académicos al dejar de firmarlos el Secretario de Educación Pública, entre otros.
- Interés por buscar fórmulas, estrategias y metodologías para dar continuidad a los procesos de descentralización y planeación prospectiva de la organización, permeándolas como acciones de modernización o mejora continua.
- La implantación de medidas internas de desconcentración de facultades y recursos hacia las escuelas, centros y unidades académicas para darles mayor cobertura de autogestión: manejo de recursos autogenerados; firma de documentación comprobatoria de estudios, etc.
- Fortalecimiento de la administración y el control financiero de los recursos autogenerados (ingresos propios).
- La creación de un modelo de integración de sistemas, subsistemas y procedimientos con un enfoque de calidad e innovación para su desarrollo semejante al que aquí se propone, con el fin de normalizar los sistemas y procedimientos actuales. (consultar la página de internet <http://www.dpo.ipn.mx/productos> )

Finalmente, el planteamiento que a continuación se describe y desarrollará, en tres capítulos, es el de una metodología descriptiva de un caso particular, donde el Estado decide otorgar autonomía o atribuciones de autogestión a una institución pública de educación superior que esta organizada de modo desconcentrado, pero opera casi de manera descentralizada, con el propósito de potenciar sus virtudes a favor de una sociedad que le reclama mantener su crecimiento exitoso.

El caso de referencia es el del Instituto Politécnico Nacional, sin embargo, puede aplicarse a otras instituciones públicas de educación superior que se encuentran en la misma situación, el cual se desarrolla como una contribución a las acciones que ya emprenden las autoridades y la comunidad politécnica sobre el particular.

En el Capítulo Primero, se incluyen los conceptos que se manejan en el ejercicio de transición de una institución pública de educación superior que de origen es centralizada o desconcentrada, hacia otra que será descentralizada con autonomía.



Para este efecto se presenta: un esquema que orienta gráficamente el camino hacia la descentralización con autonomía de las instituciones públicas de educación superior; la descripción de sus relaciones con el Estado Mexicano y el marco de actuación de ambas partes; el perfil conceptual de estos organismos académicos; y la explicación de la centralización y descentralización como formas de organización académica.

En el Capítulo Segundo: para dar un marco general de la descentralización con autonomía, se establece un esquema que ayuda a la mejor comprensión del contenido, considerando que se utiliza un nivel de abstracción elevado, con la finalidad de simplificar la explicación de los factores que se toman en cuenta para la transición del control de tutela a la autogestión.

Con esta orientación se describe la connotación histórica de la autonomía, destacando su carácter especial para el país y el deseo que lo sea para las instituciones públicas de educación superior, puesto es el eje que impulsa al quehacer académico. Asimismo, se enuncian los conceptos que no son autonomía, pero que con frecuencia motivan confusión, rechazo y limitaciones al ejercerse este atributo.

Seguidamente se delinea la propuesta de perfil básico para una institución pública de educación superior, que se encamina hacia la descentralización con autonomía, la cuál comprende una serie de definiciones básicas, el objetivo, las políticas de integración, los lineamientos y las funciones.

En el Capítulo Tercero: se incluye el caso específico del Politécnico, no como caso terminado, sino en vías de transición para lograr la autonomía, desde luego no se establecen plazos definitivos ni resultados fatales, solo se toma el ejemplo para probar que la metodología propuesta es adecuada para acercar una institución pública de educación superior a la descentralización con autonomía.

Hemos de destacar que como aportaciones complementarias se presentan los modelos y esquemas de integración; funcionamiento y operación para: el otorgamiento de autonomía o atribuciones de autogestión; la formalización de la descentralización, la organización descentralizada para el Politécnico; la integración y funcionamiento por sistemas; y la propuesta de plan de acción y de acciones prioritarias para un programa de descentralización. Enseguida las conclusiones y la bibliografía.

También se incluyen los anexos de apoyo informativo siguientes: una propuesta de Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional; los resultados generales de la revisión de los paradigmas y mitos de la Ley Orgánica actual; un resumen general y otro por materia de las fortalezas y debilidades que posibilitan la dirección, operación y control de los servicios; los datos estadísticos básicos; las recomendaciones del Dr. Lawrence R. Klein para el desarrollo latinoamericano y las oportunidades económicas para México; y un glosario general de los términos que se aplican en este trabajo recepcional con su respectiva bibliografía.

La idea de proponer una guía práctica para apoyar la integración y el desarrollo de las acciones de la descentralización y autonomía del Instituto Politécnico Nacional, nació como una inquietud personal, matizada y madurada por las experiencias profesionales adquiridas al participar en los procesos de descentralización de la Secretaría de Educación Pública (1980-1984) y de la Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C.V.(1988-1992).

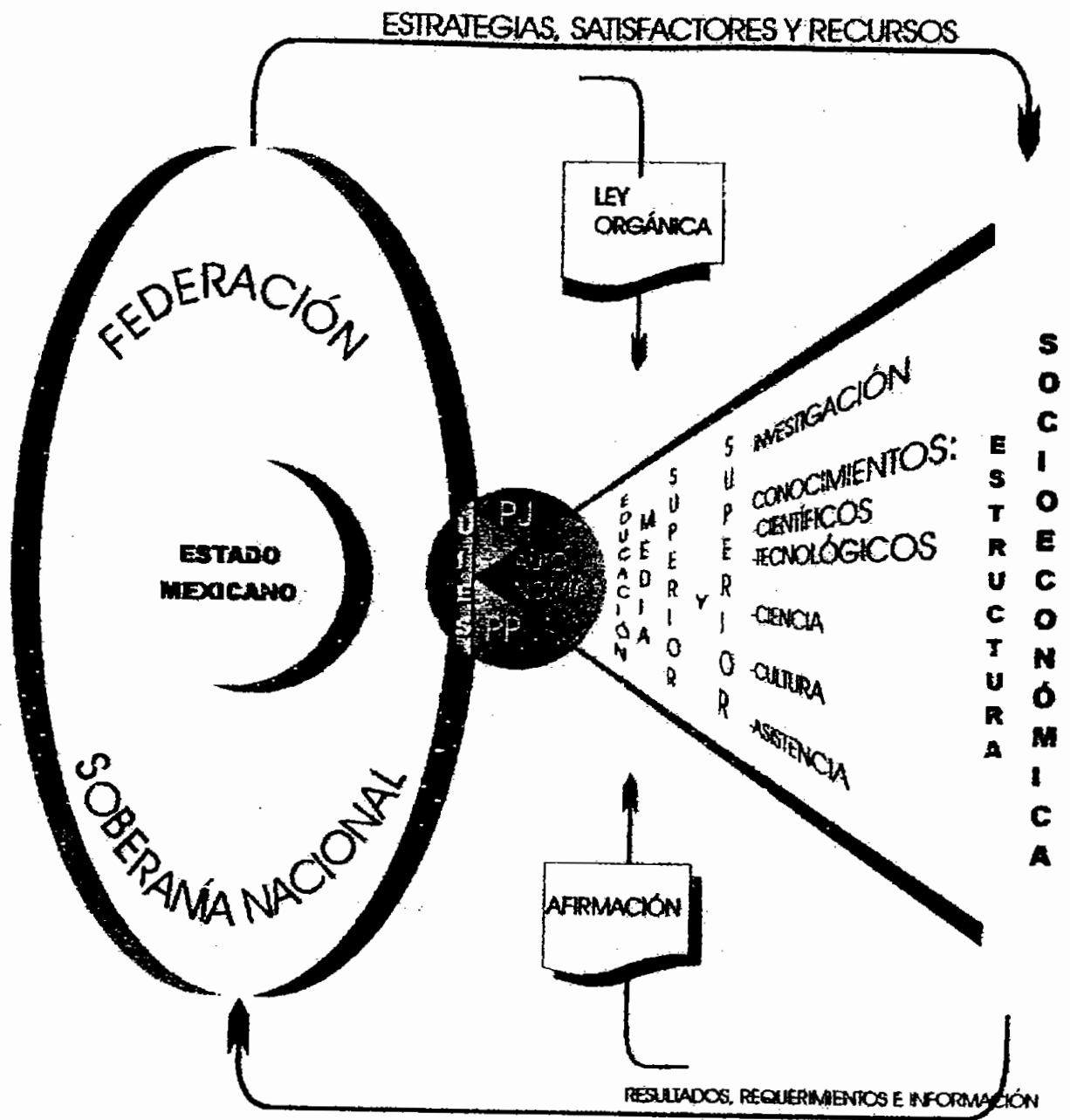
En el Politécnico mis jefe inmediato me invito en marzo de 2001, a preparar un trabajo que ayudará a destrabar el proceso que se tornó sinuoso por desconocer la forma de realizarlo. Se destaca que el proceso de transformación de la Ley Orgánica, se permeó como un mero trámite burocrático, lo que ocasionó desconfianza entre los grupos de poder internos y aún externos, a pesar de ellos se llegó a una propuesta de Ley que fue cuestionada. El Presidente de la República la regresó para su revisión.



---

**CAPITULO PRIMERO: 1. MARCO  
CONCEPTUAL DE LA  
DESCENTRALIZACIÓN**

# 1.1. ESQUEMA DE LA IDEA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CON AUTONOMÍA



**UIES= UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**P.J.= PERSONALIDAD JURÍDICA**  
**PP= PATRIMONIO PROPIO**  
**- DISEÑO PERSONAL**

## Descripción del esquema de la idea para la descentralización con autonomía.

Con este esquema que es empleado, al igual que en los demás que contiene este trabajo, como método deductivo, para apoyar la descripción de lo general a lo particular, en este caso, del camino que hay que recorrer hacia la descentralización con autonomía, y que debe seguir una institución pública de educación superior que desea o está en un proceso de cambio de sus formas de organización y funcionamiento.

Este proceso tiene en sí un carácter cualitativo puesto que en esencia consiste en pasar del control de tutela al de la autogestión teniendo como eje de análisis la libertad que el método científico exige para que la educación, la investigación y la cultura sean generadoras del cambio, la innovación y la mejora continua en la calidad de vida de la población.

El vértice del carácter cualitativo de la autonomía, es, por una parte, la exigencia social y productiva de la ciencia y tecnología para superar los problemas añejos de la distribución del ingreso y de los medios y formas de producción obsoletos. Por la otra, lo es la capacidad y sensibilidad del Estado para atender los requerimientos sociales y económicos.

Es importante reconocer que el Estado Mexicano tiene, entre sus responsabilidades la búsqueda y promoción del bienestar social de su población y por ese hecho está investido de facultades generales para atender directamente el servicio educativo, concesionar la tarea, o bien crear las instituciones exprofeso dotándolas por ley de poderes para que tengan capacidad de autogestión, limitada sólo por la propia autoridad general del Estado.

Hecho importante es que las instituciones autónomas, si bien no dependen de ningún poder en particular, si tienen que supeditarse al marco constitucional y a las leyes que del mismo emanan, e informar a la sociedad de sus planes, programas y resultados a través de sus autoridades. Esto es así porque es la sociedad que las sostiene para que funcionen en un estado de derecho y con institucionalidad.

En el ejercicio del poder general del Estado concurren, a nivel federal, los tres poderes que lo integran: legislativo, ejecutivo y judicial. Y, en su caso, los poderes estatales, conforme a las bases constitucionales.

## 1.2. EL ESTADO MEXICANO Y LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IPES).

El carácter público de la educación superior, invita a conocer y describir necesariamente su **relación** con el Estado Mexicano, dado que su origen, presencia, acción y logros son parte de la estructura y los fines del Estado mismo. Además, que de esa relación depende la esencia, forma y orientación interna o externa de la integración y su funcionamiento presente y futuro.

Debe reconocerse como principio de esa relación que el origen del Estado Mexicano, se dio como requerimiento de orden y unidad de la comunidad nacional, por lo que fue dotado de un territorio y de autoridad y poderes para ejercer su soberanía, promover el bienestar común y conducir la vida institucional del país, conforme a la ley. Por estos motivos el Estado también está sometido a la ley, es decir, tiene derechos, obligaciones y responsabilidades, entre éstas, se encuentra la de expedir la ley, cumplirla y hacerla cumplir.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es por tanto la Ley Suprema a la que deben quedar sometidos el Estado y sus poderes, la comunidad y los organismos públicos incluidos los de educación superior.

"La acción objetiva del Estado -como su función inmanente- se distingue claramente de los fines subjetivos y misiones -ideológicas, religiosas o de otra índole- respecto de cualquier atribución de sentido y carácter trascendente que se refieran a su fundamento jurídico".<sup>1</sup> Esto, dentro del concepto general del Estado, confirma que el **bien social**, aún cuando ocasiona controversias, es uno de los objetivos primordiales del Estado para lograr el bienestar y la felicidad de sus integrantes.

"El Estado debe proponerse -según George Jellinek- la finalidad de una civilización superior como medio de alcanzar la finalidad del poder, protección y derecho".<sup>2</sup> Hermann Heller en su tratado sobre Teoría del Estado, hace una justificación del poder estatal al afirmar que cuando éste "... organiza y pone en ejecución las actividades sociales de los hombres que viven en un determinado territorio es, por su función, un poder secular".<sup>3</sup>

### 1.2.1. La Misión y los Órganos del Estado.

El cumplimiento de la misión del Estado Mexicano, se realiza a través de los tres poderes creados por la ley suprema para que, de acuerdo con la forma de organización republicana, representativa, democrática y federal, se generen las

---

<sup>1</sup> Hermann Heller. Teoría del Estado. p. 219.

<sup>2</sup> Pedro Henríquez Ureña. Universidad y Educación. pp. 70-83.

<sup>3</sup> Hermann Heller. op. cit. p. 225.

DE  
oir  
n,  
io.  
o  
do  
al,  
su  
s,  
es  
ra

leyes (Poder Legislativo); busque solucionar conflictos de intereses mediante la ley (Poder Judicial); y, se aplique la ley para llevar a fines concretos la acción del Estado y sus componentes (Poder Ejecutivo).

El funcionamiento de los tres poderes del Estado, se da como sistema político federal de gobierno caracterizado, según Agustín Cue Cánovas "... por una autonomía constitucional de los estados miembros... y la participación de éstos en la formación de la voluntad nacional... En el equilibrio y coexistencia de la soberanía federal y la estatal... radica la existencia de un federalismo real...".<sup>4</sup>

El **ejercicio de la soberanía popular** conlleva las facultades para dictar leyes, hacerlas cumplir y aplicarlas a los casos particulares en dos sentidos: uno amplio, referido a todo el contexto nacional; y el otro restringido, sólo para el ámbito de cada entidad federativa.

La doctrina federalista busca la convivencia política interna de sus integrantes (estados libres y soberanos), y externa a través del **poder general** del Estado. Cada parte integrante tiene personalidad jurídica y patrimonio propio sustentados en una Constitución Política Estatal que le define territorio, población autoridad y poder soberano limitado sólo por el contenido del pacto federal, o sea de la Ley Suprema del país. Esto es la descentralización constitucional.

“El Estado está por encima de todas las demás unidades de poder que existan en su territorio...”.<sup>5</sup> No obstante esto Hermann Heller, sostiene que “la teoría del Estado no debe... *ni sobrestimar, ni subestimar la importancia de la organización.* Porque ni todas las actividades sociales pueden ser organizadas ni cabe organizarlas a todas de igual modo, ni hay tampoco una sola actividad social... hay que tener siempre presente sus cualidades nacidas de las leyes de la naturaleza...”.<sup>6</sup>

El federalismo es también una forma de organización política bajo el enfoque descentralizado, donde el **Estado Soberano es la autoridad general** y la organización más fuerte, que tiene entre sus funciones las relaciones con “...la promoción y atención todos los tipos y modalidades educativas -incluyendo la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, el apoyo a la investigación científica y tecnológica, y... con el fortalecimiento y la difusión de nuestra cultura”.<sup>7</sup>

Estas atribuciones, además de señalar el **oficio educativo** del Estado, advierten su importancia estratégica al relacionarse con la orientación y el contenido de los artículos constitucionales: 3º. (educación); 25 (rectoría del desarrollo nacional); 26

<sup>4</sup> Agustín Cue Cánovas. El Federalismo Mexicano. p. 187.

<sup>5</sup> Hermann Heller. op. cit. p. 225.

<sup>6</sup> Hermann Heller. op. cit. p. 105.

<sup>7</sup> Fracción V del Artículo 3º. Constitucional.



(organización del sistema de planeación democrática); y 75, fracción XXV "Para establecer, organizar y sostener en toda la República de escuelas..., superiores y profesionales; de investigación científica... y demás institutos concernientes a la cultura general..., y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones..., así como para..., distribuir convenientemente entre la Federación, los Estados y los Municipios el ejercicio de la función educativa y las aportaciones económicas correspondientes..., buscando coordinar y unificar la educación en toda la República...").<sup>8</sup>

### 1.2.2. Los Organismos Públicos de Educación Superior.

Por analogía, no igualdad, se identifica a las instituciones públicas de educación superior, cuya organización busca tener el carácter descentralizado y autónomo, como otras que ya tiene el sistema federal de gobierno, cuyas bases, fines, criterios y atributos de su existencia están precisadas en la fracción VII del artículo 3º Constitucional. Asimismo, en el artículo 14, fracción II, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales donde se les da el carácter de "**organismos descentralizados** y de personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (artículo 45<sup>9</sup>) y cuyo objeto sea: ...la prestación de un **servicio público o social**..."<sup>10</sup>

La relación entre el Estado Mexicano y los organismos públicos de educación superior, se establece formalmente en la norma de creación de estos, por ejemplo, en el artículo I. de la Ley Orgánica de la **Universidad Nacional Autónoma de México**, se señala que es una **corporación pública -organismo descentralizado del Estado-** dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior... realizar investigaciones... y extender... los beneficios de la cultura.<sup>11</sup>

Desde luego que existen otro tipo de relación del Estado (federal o estatal) con las instituciones públicas centralizadas, como los institutos tecnológicos y las universidades de los estados, asimismo, con las instituciones de educación superior privadas como la universidad Anáhuac, Iberoamericana, entre otras, y las escuelas libres (de homeopatía o derecho, etc). Entre otros casos que no se tratarán en el contenido de la presente tesina.

Debe agregarse que a nivel mundial y por más de 200 años de existencia de la universidad (pública o privada), su relación con la autoridad o el Estado, no siempre ha sido llana, amigable y clara, más bien ha sido controversial, tanto por

<sup>8</sup> Artículos 3º, 25, 26 y 75 fracción 25 constitucionales.

<sup>9</sup> Artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

<sup>10</sup> Artículo 14 fracción II de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

<sup>11</sup> Artículo I, de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Esta ley se expidió el 30 de diciembre de 1944. La reforma modificando el artículo 3º. En la fracción VII y agregando la VIII, el 9 de junio de 1980 (D.O.F.).

su origen, fines y la conceptualización de su integración y evolución, como por sus logros inmersos en la educación y las soluciones para crear e innovar conocimientos, técnicas y hacer ciencia, mismas que han diferido de la naturaleza política del propio Estado. La incompreensión y hasta la intolerancia han permeado gran parte de su existencia, sin embargo, ha sido de modo dialéctico el acicate de su trascendencia.

### **1.2.3. Marco General de Actuación de los Organismos Públicos de Educación Superior.**

Conocer y estudiar los principios y las bases de creación, integración y funcionamiento interno e internacional de las instituciones públicas de educación superior, investigación científica, cultura y desarrollo tecnológico, además de interesante académicamente, permite visualizar y llegar a un buen nivel de entendimiento y comprensión del vital y estratégico papel que ejercen para el progreso y bienestar socioeconómico local, estatal, regional, nacional y aún internacional.

Debe destacarse que al ejercicio de este papel tiene que ser congruente con las normas y líneas estratégicas fijadas por el Estado Mexicano, relativas a la rectoría del desarrollo nacional, la organización del sistema de planeación democrática, la regulación y al fomento de las acciones que demande el interés general, en correspondencia con los fines del proyecto nacional de vida contenido en la Ley Suprema del país.

El papel de las instituciones públicas de educación superior nacionales, ante la dimensión internacional, se encuentra ante el grave reto del rezago que de no asumirse repercutirá en su deterioro. Esto es así porque ahora la civilización humana con su desarrollo cognoscitivo y material presenta, aún cuando no de modo homogéneo, una dinámica de cambio permanente, cuya cobertura histórica y volumen productivo, se da por oportunidad (en cuanto reducción de tiempo), y por generalidad (en cuanto a beneficios y consumo masivo a escala mundial).

"Nunca antes en la historia de la humanidad la revolución tecnológica y el cambio social habían sido tan acelerados, profundos y extensos como en el curso de esta generación..."<sup>12</sup>

Las características principales que dan sustento a esta nueva dimensión internacional de la civilización, tienen relación con ideas y valores, política, economía y desarrollo tecnológico, cuyos principales aspectos que contemplan son los siguientes:

<sup>12</sup> Victor Manuel Martínez Chávez. Diagnóstico Administrativo pág. 90.

### **Ideas y valores.**

- Las ideologías, los modelos y mitos para el diseño de las estructuras organizacionales de la sociedad del pasado, ya resultan insuficientes para el diseño de la sociedad del futuro inmediato y mediano.
- La escala de valores y la diversidad sociocultural de los países se transforman y constituyen en factores viables de su desintegración y revisión permanente.

### **Política.**

- Los conceptos sobre federalismo, soberanía nacional y estatal, descentralización, autonomía, laicismo, gratuidad y obligatoriedad, constituyen en su versión del siglo XX, un valladar para la globalización del siglo XXI.
- Las concepciones, los paradigmas y mitos del Estado están en un proceso de revisión profunda.
- Los países han revocado las viejas alianzas y creado otras bajo términos de reciprocidad entre aliados, con el fin de complementarse y potenciar la capacidad productiva, exportadora y consumidora.
- La presencia multipolar de países ha orillado a la revisión de la división internacional del trabajo, de los contenidos ocupacionales y del tránsito de la fuerza de trabajo.

### **Economía.**

- Las estructuras socioeconómicas de los países son más interdependientes y están interrelacionadas por la presencia e impacto de las redes de distribución internacionales (mercados).
- La economía ya no se sustenta en los grandes volúmenes de producción, sino en el valor social del conocimiento y la cultura.
- Los nuevos esquemas de planeación, producción y distribución están soportados por la automatización, la producción intensiva y la puesta en sitio de los bienes y servicios.

### **Desarrollo tecnológico.**

- Las comunicaciones constituyen el principal medio de enlace para socializar con menor esfuerzo y tiempo los resultados de la revolución del conocimiento y la cultura.

- El motor de impulso es la revolución del conocimiento científico y tecnológico en campos específicos e interactivos: física, química, biotecnología, electrónica, informática, comunicaciones, etc.
- Las instituciones públicas de educación superior son cuestionadas en sus principios, formas y fines de integración, operación y control.

Una visión global de la dinámica económica, política, social y cultural del mundo y de México en particular, es suficiente para identificar que su sustento se focaliza, tanto en la inequívoca actitud de progreso, superación y bienestar (individual y colectivo), de los países y su población, como en la educación, el conocimiento científico y su impacto tecnológico y cultural.

Estos factores de modernidad han adquirido un carácter estratégico en los procesos de previsión, desarrollo y transformación de los Estados, de su **organización**, de los medios e instrumentos de producción, intercambio y retroalimentación, y de las formas y los contenidos del empleo, de los hábitos de consumo y, desde luego, de los paradigmas y mitos particulares o socializados.

Es de anticiparse que la integración de México a este escenario global, se está realizando con virtudes, problemas, necesidades y expectativas. Por este motivo y puesto que son el origen del sustento y la fuerza que impulsa a la dinámica global, es necesario revisar la organización de las instituciones públicas de educación superior en la dimensión de nuestra realidad y visión.

Por consiguiente, corresponde al Estado y a la sociedad en general definir las bases, el carácter y la orientación de la educación, investigación, ciencia, cultura y tecnología en el país, así como el curso y la dinámica que los organismos públicos de educación superior, tienen que desarrollar para apoyar las soluciones de los problemas, la atención de las necesidades y el encauzamiento de las nuevas ideas y expectativas de la nación.

#### 1.2.4. El Nuevo Posesionamiento de los Organismos Públicos de Educación Superior.

En este caso el reto para el Estado Mexicano se centra en la revisión para crear, actualizar y fortalecer: en primer término, a la esencia, forma y dimensión de las **políticas públicas** sobre educación, ciencia y cultura. La respuesta, dada la naturaleza del esquema neoliberal al que se ha integrado, tiene que ser de fondo no sólo de forma. Los índices demográficos y los esquemas productivos, de distribución, consumo e intercambio también avalan este requerimiento.

En segundo término, al diseño e impulso de un **paso cualitativo** sustentado en el conocimiento científico, que soportado por una educación y cultura creadora e innovadora, le permita convertirse en un valor económico y social que allegue, sin

afectar la soberanía y al carácter federal del Estado, los satisfactores y requerimientos que demandan la población y los sectores socioeconómicos.

Al iniciarse el siglo XXI, México está en una posición geográfica, política, social e intelectual favorable para dar ese salto cualitativo, si se apoya y fomenta, por una parte, la cultura de la creatividad e innovación desde la educación básica hasta la superior y, por la otra, la estrategia para que sean las instituciones como la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional o la Universidad Autónoma Metropolitana las fuentes de previsión, creación y alimentación de conocimientos y tecnologías susceptibles de transferirse e intercambiarse en las redes mundiales de distribución y transferencia. Además, esta medida deberá generar satisfactores pertinentes, potenciar la capacidad resolutoria del país y conducir las nuevas ideas y esfuerzos en congruencia con los principios y fines nacionales.

De importancia estratégica es afirmar que el valor cognoscitivo sólo puede darse, en nuestro caso, a través de los organismos públicos de educación superior, dado que por definición natural son la única y eficaz arma que poseemos y que puesta en manos responsables que la usen, puede transformarse en el medio apropiado para integrarnos al mundo global con responsabilidad, respeto a nuestra identidad y diversidad sin hegemonías. Por ello, estas instituciones tienen que ser impulsadas jurídica, económica y administrativamente por el Estado.

Corresponderá a este tipo de organismos públicos, dentro de un ambiente interno de libertad, equidad, responsabilidad y compromiso social, revolucionar los fines de la educación, el conocimiento, la ciencia y la tecnología en coherencia con la cultura mexicana, cuya sociedad, aún cuando diversa, optó por coexistir en un sistema federal de gobierno.

Para cumplir con el cometido social estos organismos requerirán de un **sistema de gobierno** razonablemente estructurado, dotado de atributos afines al ejercicio interno de la democracia para la superación académica, científica, cultural y tecnológica, que además estén **sustentados en una organización** que facilite y permita crear, generar, actualizar, difundir, distribuir, transferir e intercambiar conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos con instituciones pares y los sectores socioeconómicos, nacionales e internacionales.

Esta organización deberá ser dinámica y flexible ajena a cualquier rigidez o extralimitación, interna o externa, promovida por la fuerza o razón de intereses ajenos a la naturaleza y los fines de las instituciones públicas de educación superior.

La naturaleza del **sistema de gobierno** y sus atributos, al igual que la **organización** para estas instituciones tienen que orientarse por la ley, puesto que conviven en un estado de derecho. En tal sentido sólo el Estado puede concederlo en la forma más perfeccionada, para que con la mayor libertad posible y con el

método más apropiado investiguen, analicen experimenten y lleguen a definiciones favorables a la creación, transformación y producción de conocimientos y satisfactores afines a los requerimientos de la sociedad.

### **1.2.5. La Orientación para el Cambio Cualitativo.**

Los organismos públicos de educación superior, al exponerse al reto de cambiar de un esquema desconcentrado hacia otro descentralizado con autonomía para coexistir con éxito en la globalización, requieren de nuevas y visionarias políticas públicas en materia de educación, ciencia, tecnología y cultura, así como de nuevos esquemas de integración y funcionamiento que soporten un paso cualitativo centrado y posesionado en el valor social y económico de la educación, el conocimiento científico y la cultura tecnológica.

El vértice de este paso cualitativo de nuestra estructura política y socioeconómica deberá darse desde la educación básica con un contenido de aprendizaje "para la vida".<sup>13</sup> Esto es, se tiene que educar para: aprender; aprender a aprender; imaginar, crear y concretar; y ser como cultura permanente de la existencia humana.

El otro paso que tiene que ser soportado por la educación propedéutica y superior es el de la sistematización de sus acciones para sustentar e impulsar a la creatividad y al conocimiento. De ahí que tenga que reforzarse en todos sentidos, ya que será el punto de partida para investigar, crear, innovar y potenciar el conocimiento científico y sus aplicaciones susceptibles de tener valor no sólo social y cultural, sino también económico. De igual modo deben revisarse las políticas, los esquemas de organización y sus contenidos programáticos.

El planteamiento de la descentralización es viable y congruente con nuestros principios de vida a los que desde luego no se les violentaría dado que se establecieron como fundamentos primordiales para trascender los artículos 3º, 25, 26, 27, 39, 40, 41, 75 fracción XXV y 123 constitucionales.

Es de advertirse que la educación, el conocimiento, la cultura y la tecnología para crearse e innovarse necesitan, además de libertad, compromiso y responsabilidad social, credibilidad y científicidad.

"Solo la técnica moderna de Europa tiene raíz científica y de esa raíz le viene su carácter específico, y la posibilidad de un ilimitado progreso..."<sup>14</sup>

En complemento tiene que señalarse que la sociedad y economía global, no son perfectas ni están consolidadas. En ellas coexisten crisis no sólo en el modelo y cálculo económico, sino también en las bases del pensamiento, de la estructura de

---

<sup>13</sup> José Ortega y Gasset. Una educación para la Vida. p. 44.

<sup>14</sup> José Ortega y Gasset. op. cit. p. 109.

las sociedades nacionales, de la cultura y en la funcionalidad de los Estados y los procesos productivos, de distribución y consumo. Sus bases no están acabadas ni presentes del todo en la sociedad mundial.

La estrategia de modernidad del modelo económico neoliberal, tiende a adoptar un carácter regional de bloques e integral por sectores productivos. Para el Estado reserva sólo la regulación de las áreas estratégicas y prioritarias con el fin de:

- Estimular y fomentar la inversión en todos los campos de la estructura socioeconómica en el marco de la libertad empresarial.
- Impulsar la creación de la infraestructura física, técnica y humana con sustento en la educación para el trabajo.
- Atender los aspectos sociales dado que el mercado, según las tesis neoliberales, no garantizan beneficios inmediatos ni automáticos. Esto confirma que el modelo económico carece de sensibilidad y de valor social y cultural.

El deslinde de estas neoposiciones modernistas sólo lleva a señalar que coexisten problemas de la situación moderna y tradicional de la sociedad, no resueltos como el de la credibilidad en los paradigmas, cuya solución, se busca por diversos cauces místicos y otros medios prácticos e insensiblemente contradictorios ejemplo: el crecimiento sustentable, el mejoramiento del ambiente y la sobreexplotación de los recursos naturales, por una parte, y la producción industrial y militar con escasa precaución en la conservación ecológica, por la otra.

Queda, por consiguiente, el campo propicio para que los organismos públicos de educación superior y su nueva población crezcan y sean impulsados hacia la modernidad, dándoles un valor social, ¿y por qué no decirlo? económico a la educación, al conocimiento y a la cultura, en los términos siguientes:

- Propiciar la ruptura de la orientación de la actual estructura educativa, puesto que ya no basta **hacer, describir lo hecho o actualizarse**, ahora, es necesario prepararse en la fuerza del conocimiento y dominar otros aspectos básicos como: un segundo idioma, el manejo de moderna tecnología de la información, desarrollo del trabajo en equipo de modo inter y multidisciplinario, entre otros.
- Revisar, reforzar y, en su caso, crear nuevas áreas del conocimiento y disciplinas que den respuesta a la división nacional e internacional del trabajo y fortalezcan el libre tránsito de los egresados en el mercado del empleo.
- Forjar una política educativa del futuro que comprenda el impulso a los valores humanos, al mantenimiento de la coherencia y sistematización de los

servicios y la inclusión de conocimientos y valores facilitadores<sup>15</sup> de nuevas formas de vida y convivencia. Para ello la población escolar desde su infancia, durante su formación y a lo largo de su vida tiene que consolidar su aprendizaje de:

- **Matemáticas**, como principio del pensamiento y método para aprender a pensar, comprender y razonar no memorizar o mecanizar.
- **Literatura y Lenguaje**, como medio de expresión y comunicación clara y racional del pensamiento, los sentimientos y las aspiraciones individuales, familiares y sociales de la identidad nacional.
- **Geografía**, como referencia permanente de la relación física del hombre con su entorno, que impulsa formas racionales sustentables de la transformación y el aprovechamiento de los recursos geofísicos disponibles.
- **Biología**, como método para estudiar las leyes de la vida y del medio para manejar la interacción física, química y psíquica del hombre con los demás componentes de la naturaleza del entorno.
- **Historia**, como guía para **memorizar** manejar e interpretar la relación **no cronológica ni anecdótica**, sino estructural y expresiva del pasado con el presente y el futuro, asimismo, para valorar las raíces y facilitar la interacción de la población con el fin de delinear su trascendencia. A partir de este componente, se podrá socializar e inculcar valores: **morales** de respeto, obligación, tolerancia e igualdad ante la Ley y las formas de vida; **sociales** de equidad, solidaridad y libertad; y **culturales** de identidad ante la diversidad étnica.
- **Arte**, como medio para que materia, movimiento y espacio en relación con imagen, gesto, sonido o lenguaje, se transformen y permitan expresar, imitar o crear cosas materiales e inmateriales sensibles y de valor estético, estimulantes de la reflexión, espontaneidad e imaginación. Aunado a este componente será necesario fomentar el desarrollo y la práctica deportiva para apoyar la maduración ordenada de la estructura física y mental de los educandos y favorecer su proceso de asimilación de conocimientos de una formación integral.
- **La música**, como expresión sonora y sensible cuya importancia particular radicará en educar para: saber escuchar, respetar a los semejantes y a uno mismo, valores que son trascendentes en la enseñanza, el aprendizaje, el ejercicio y la socialización del saber adquirido. Además de que es un nutriente de la armonía, asimilación y comprensión del

<sup>15</sup> Pineda Moya, Lindoro. *El Politécnico del Futuro. Ensayo*. México. Julio de 2000. 112p.



conocimiento y el trabajo individual o de conjunto, así como de la calidad y beneficio de los resultados.

- **Investigación**, como función permanente de indagación de los hechos y alimento para el análisis, la experimentación y comprobación de hipótesis o supuestos con la realidad, así como para incentivar la creación, innovación y retroalimentación en la educación, el conocimiento científico y el desarrollo tecnológico sustentable.
- Soportar las nuevas estructuras del conocimiento en un eje o columna de elementos de aprendizaje (tronco común), revisables por tipo, nivel y modalidad cada trienio, quinquenio, según el caso, con disciplinas alternativas o derivadas, para satisfacer necesidades inmediatas y mediatas de los sectores socioeconómicos.

### 1.3. PERFIL CONCEPTUAL DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

#### 1.3.1. Generalidades.

Los organismos públicos de educación superior están ligados al origen y la estructuración de la universidad europea, organizada bajo el modelo de las ligas germánicas de occidente, las cuales rara vez dependían del Estado, aún cuando éste las promovía y les daba concesiones. Estas prebendas se terminaron al final de la edad media, como una consecuencia de las fricciones entre la iglesia católica, la iglesia protestante y el Estado.

Entre las pocas universidades europeas que al final del siglo 19, conservaron sus fueros frente al Estado, están las de Oxford y Cambridge –porque nunca han estado sujetas a revoluciones-<sup>16</sup>, así como las universidades alemanas. En los dos casos, los respectivos parlamentos les expiden sus normas para actuar de modo autónomo e independientes del Estado en los aspectos que les compete. Sin embargo, ello no evitó que informaran de sus resultados a la sociedad en general.

Los efectos de estas ligas se extendieron a México, cuando el emperador Carlos V, (noviembre de 1536) dió origen a la Universidad Mexicana “creemos que en esos apartados países habrá elementos para organizar en materia de enseñanza algo, algo, algo, superior; pues bien demos para ello todas las facilidades que las universidades españolas tienen, establezcamos el órgano que permita a éstas funciones ejercitarse”.<sup>17</sup>

El camino recorrido por la Universidad de México, como primera institución pública de educación superior de carácter nacional, se ha significado por éxitos, trabas y retrocesos ocasionados por los contenidos académicos, los métodos de la enseñanza y por la influencia de los grupúsculos religiosos, conquistadores, conservadores, liberales, positivistas, reaccionarios o revolucionarios, que en su momento han visto en la Universidad el campo de su acción, o el foco de su adversidad. Estos hechos facilitaron su etiquetación e incluso su clausura temporal en el siglo XIX y a principios del XX.

Justo Sierra Méndez pugnó en 1870 por abrir la Universidad cerrada años antes por los liberales dada su posición clerical dominante. Fue hasta 1910, cuando el propio Justo Sierra justificó ante el Congreso, la creación de la Universidad Nacional en los términos siguientes: “Hasta ahora la educación superior... había sido regentada por el gobierno directamente; sin embargo, los señores diputados comprenderán que esto es salirse un poco de sus atribuciones genuinas... El Estado tiene una alta misión política, administrativa y social; pero en esa misión misma hay límites, y algo que no puede ni debe estar a su alcance, es la

---

<sup>16</sup> Cita de Jorge Pinto Mazaf. *Autonomía Universitaria*. p. 99.

<sup>17</sup> UNAM, *Síntesis Histórica de la Universidad de México*. p. 39.

enseñanza superior, la enseñanza más alta... no puede tener, como no tiene la ciencia, otra ley que el método; esto está normalmente fuera del alcance del gobierno. Ella misma -la Universidad- ... será la encargada de dictar leyes propias, las reglas propias de su dirección científica..."<sup>18</sup>

Cuando Justo Sierra se refirió a la ley del método como algo especial para el tratamiento de los problemas del conocimiento, la investigación científica, las predicciones sobre sucesos de la naturaleza, la integración de resultados y la estructuración de la ciencia o la cultura, fue para sustentar la demanda de libertad a los lugares donde se educa, investiga, experimenta e innovan conocimientos y que son las aulas, el laboratorio o el campo de los organismos de educación superior.

La idea sobre la creación de un organismo público de educación superior organizado de modo descentralizado y con autonomía, había sido expuesta por Justo Sierra desde el 10 de febrero de 1881, pero fue hasta el 26 de abril de 1910, que pudo concretarse la idea, sin precisar el **atributo** -autonomía- ni la **forma** de organización -descentralización-. No obstante la Institución fue creada y de hecho funcionó hasta mayo de 1929 de esa forma.

La Ley Orgánica de 1929, reservó al Ejecutivo Federal atribuciones de control sobre la Universidad, es decir, no otorgaba autonomía plena. Sobre el particular se comenta que los universitarios no pugnaban por la autonomía, que fue iniciativa del Presidente Emilio Portes Gil el otorgar limitadamente este **atributo**, con el fin de evitar la extensión y trascendencia de conflictos subyacentes. Sin embargo, ante las imprecisiones de su contenido el 19 de enero de 1933, el Congreso de la Unión aprobó la Ley Orgánica que le daba autonomía "plena" a la Universidad, reservando para el Ejecutivo Federal la intervención en:

- El nombramiento del rector.
- La distribución de becas.
- El veto a las resoluciones del Consejo Universitario.
- El manejo y control financiero.

Las disposiciones limitadas, el inicio de la tensión internacional en España, los acontecimientos del periodo Cardenista (1936-1940) y el estallido de la Segunda Guerra Mundial, facilitaron, entre otros hechos, la fundación del Instituto Politécnico Nacional (IPN), como la segunda institución pública nacional de educación superior (1º. De enero de 1936), y la expedición de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México vigente (6 de enero de 1944).

<sup>18</sup> Jorge Pinto Mazal. op. cit. p. 48

Actualmente estas instituciones públicas de educación superior en México, son formalmente entidades paraestatales<sup>19</sup>, establecidas conforme a derecho público y creadas como “**organismos descentralizados** por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios cualesquiera que sea la estructura que adopten”.<sup>20</sup> De este caso el IPN, resulta un caso especial porque tiene ley orgánica y es desconcentrado.

“Las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, se regirán por sus leyes específicas”.<sup>21</sup>

“Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la **ley otorgue autonomía**, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo (3º. Constitucional), respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere”.<sup>22</sup>

Esta descripción general, no exhaustiva, de la morfología histórica de la Universidad en los ámbitos externo e interno, **es sólo un elemento de apoyo metodológico** para orientar la descripción de qué son las instituciones públicas de educación superior, dado que su origen, evolución y permanencia están llenos de vicisitudes conceptuales, estructurales, orgánicas y de confrontación con el poder, la autoridad y, en el mejor de los casos, con la competitividad académica.

La respuesta no puede ser lineal ni escolástica, debe y tiene que darse considerando la dimensión de los fines y de los problemas no sólo académicos, sino también socioculturales, políticos y económicos subsistentes en su entorno, y de las expectativas de crecimiento y desarrollo para el largo plazo, como entidades públicas promotoras, a partir del proceso educativo, de creatividad e innovación en los campos de la educación, la ciencia y la cultura del país.

<sup>19</sup> Artículo 2º. De la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

<sup>20</sup> Artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

<sup>21</sup> Artículo 17 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

<sup>22</sup> Artículo 3º. Constitucional, fracción VII.

### 1.3.2. Conceptualización.

#### - Instituciones de Educación Superior.

El término nació en 1950 con la creación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la cual se integró con instituciones públicas, libres y privadas y se formalizó en la fracción VII del artículo 3° Constitucional. Para fines de este estudio únicamente se hará referencia a los organismos públicos de educación superior federales y, sólo para efectos de aclaración a los estatales.

La normatividad y organización federal, considera a éstas instituciones académicas como entidades paraestatales, creadas bajo la figura de **organismos** descentralizados, dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propios, y puede o no otorgárseles **autonomía**. En el primer caso, son instituidas por las dependencias del Ejecutivo Federal. En el segundo, el **atributo**, sólo puede otorgarlo el Estado a través del Poder Legislativo, de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con las constituciones estatales, cuando corresponda.

En el ámbito federal **no todas** las instituciones públicas de educación superior son entidades paraestatales, u organismos descentralizados y autónomos. Algunas tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo órganos desconcentrados sustentados en una ley orgánica. En este caso se ubica al **Instituto Politécnico Nacional**, que es una "Institución Educativa del Estado..."<sup>23</sup> y "... es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, cuya orientación general corresponde al Estado..."<sup>24</sup> Otras se mantienen bajo la dirección y el control central, como es el caso de los institutos tecnológicos que dependen de la SEP.\*

Las variantes conceptuales del **sustento jurídico** y de las **formas de organización** de las instituciones públicas de educación superior, invitan a reconocer y explicar las características de los conceptos de cada esquema y modalidad de su integración, así como a revisar su articulación con las políticas públicas en materia de educación superior, investigación científica, cultura y desarrollo tecnológico.

#### - Entidades Paraestatales.

En el artículo 90 Constitucional se caracteriza a la "Administración Pública Federal en **central y descentralizada** conforme a la Ley Orgánica que expida el

<sup>23</sup> Artículo 1 de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.

<sup>24</sup> *Ibidem*. Artículo 2.

\* También tiene a las universidades tecnológicas como entes federalizados por convenio entre la misma Secretaría y cada gobierno estatal.

Congreso... y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”.

“Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las secretarías de Estado y Departamentos Administrativos”.<sup>25</sup>

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, señala que “la presente ley establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal”. Inmediatamente precisa, que los componentes de la administración pública paraestatal son: “los organismos descentralizados; las empresas de participación estatal; las instituciones nacionales de crédito; las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; las instituciones nacionales de seguros y fianzas; y los fideicomisos”.<sup>26</sup>

En el artículo 45 de la misma ley, se define que “los organismos descentralizados son las **entidades** creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualesquiera que sea la estructura legal que adopten”.<sup>27</sup>

La Ley Federal de las Entidades Paraestatales señala “las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la **ley otorgue autonomía**, se regirán por sus leyes específicas”.<sup>28</sup>

En el artículo 14, fracción II de esta misma ley se dice que son organismos descentralizados las personas jurídicas... creadas... y cuyo objeto sea: la prestación de un **servicio público o social**”.<sup>29</sup>

Resulta necesario abundar que las políticas de sectorización, consideraron como un requerimiento el agrupamiento de las entidades con el propósito de lograr una mejor integración, coordinación, control y evaluación.

#### - Organismos Descentralizados.

Las instituciones públicas de educación superior pertenecen formalmente al grupo de las entidades paraestatales, reconocidas con la denominación de **organismos descentralizados**, para cuyo caso la ley señala su objeto: “la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias;

<sup>25</sup> Artículo 90 Constitucional.

<sup>26</sup> Artículos 1º y 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

<sup>27</sup> Artículos 1º y 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

<sup>28</sup> Artículo 3º de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

<sup>29</sup> Ibidem Artículo 14 fracción II.

la prestación de un **servicio público o social**; y la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social".<sup>30</sup>

Asimismo, indica que sus bases deberán establecer: su denominación; domicilio legal; objeto; formas de financiamiento; integración orgánica; formas de nombramiento de sus funcionarios; las facultades y obligaciones del órgano de gobierno -indelegables y delegables- y del titular de su dirección; de los órganos de vigilancia; y el régimen laboral.<sup>31</sup>

A pesar de esta formalidad conceptual, es conveniente reconocer sus orígenes, causas y efectos para orientación del servicio público de la educación superior, investigación científica y el desarrollo tecnológico.

#### - Órganos Desconcentrados.

Finalmente, tiene que mencionarse que existen órganos desconcentrados que tienen delegadas facultades limitadas de decisión y recursos, pero que siguen con un fuerte control de tutela central, como el caso de los institutos tecnológicos que están coordinados por la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica y controlados por la Secretaría de Educación Pública. Fueron creados para impartir educación superior tecnológica con el esquema curricular del Politécnico y están distribuidos en todo el país, pero no cuentan con una ley orgánica.

<sup>30</sup> Artículos 14 y 15 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

<sup>31</sup> *Ibidem* artículos 14 y 15.

#### 1.4. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN COMO FORMAS DE ORGANIZACIÓN ACADÉMICA.

Históricamente la **descentralización** es reconocida por su vertiente política -forma federal de gobierno- que se ha evidenciado con la existencia de regiones geográficas, sus núcleos humanos y las formas de autoridad y gobierno, desde la división prehispánica "verdadero antecedente del federalismo mexicano"<sup>32</sup>, la cual fue reconocida por las delimitaciones colonial, republicana o de la reforma y de la revolución. Es decir, la *cultura* de la descentralización -al menos en su versión política- no es extraña porque forma parte de nuestra cultura de la organización.

También es significativo que se conocen los efectos indeseables de la concentración del poder, la información, los recursos y de la imposición disfrazada de actitudes que afectan a las libertades, los valores y las aspiraciones individuales, familiares y sociales. "... sistema de gobierno que concentra la acción política y administrativa en manos de un poder central que asume las funciones propias de los organismos regionales o locales".<sup>33</sup>

La **centralización** como forma de organización se ha permeado con una simple delegación de autoridad para administrar proyectos con confianza limitada o credibilidad parcial, entre otros factores. Para el caso educativo se ha investido a la organización de un poder central y decisiones para asegurar el control de las acciones, operaciones y los resultados. Es, por tanto, la concentración del poder y la autoridad en los directivos de la organización.

En contraposición, sin llegar a una definición, la descentralización "... ha inspirado... las luchas por la independencia y la soberanía... de los mexicanos para asegurarse derechos y libertades. En esta historia se inscribe el impulso al federalismo, la vitalización del municipio, la afirmación de la sociedad plural (e incluyente), el respeto de las autonomías, de la familia y el sitio privilegiado a la dignidad del hombre, de su pensamiento y de su trabajo".<sup>34</sup>

La presencia de conflictos entre **centralismo y descentralización** ha llevado a caracterizarlos como "**problemas de ubicación del poder...**". Asimismo, el conflicto entre eficacia administrativa y la teoría del federalismo rígido, se basan en el temor de que se destruya el Sistema Federal... y una anticipación del eclipse completo de los Estados".<sup>35</sup> Una crítica que se le hace a la descentralización política es que *promueve muy poco la coordinación* entre los tres niveles de gobierno y entre las diversas instancias concurrentes en la operación de los programas.

<sup>32</sup> Agustín Cue Cánovas. El Federalismo Mexicano. pp. 14 y 15.

<sup>33</sup> Diccionario Santillana del Español.

<sup>34</sup> Pedro A. Zorrilla Martínez. Significado de la Descentralización. p. 12.

<sup>35</sup> David B. Truman. El Problema de la Descentralización. pp. 200-202.



La organización y administración de servicios públicos bajo el enfoque descentralizado requiere de una gran dosis de **transferencia** de atribuciones, facultades, asignación de recursos y, desde luego, de atributos como confianza, credibilidad, claridad y respeto, entre otros. Aspectos que de no precisarse propician evasiones, reinterpretaciones, duplicidades y la asunción de actitudes negativas.

Los problemas de la descentralización del servicio público de la educación superior se centran, por orden de importancia, en: la falta de una base financiera para su desarrollo continuo y sostenido; las limitaciones en las definiciones y las políticas de planeación, programación, organización, operación, administración, control y evaluación; la deficiente sensibilización del personal sobre su naturaleza, fines, contenidos, responsabilidades y sus beneficios; la excesiva inseguridad y desconfianza de las autoridades centrales; los vicios y prácticas subyacentes; y en la obstrucción a la coordinación y comunicación entre las partes concurrentes.

El sólo enunciado de los beneficios y problemas de la descentralización, "...indican que ésta debe adoptarse con mucha precaución. Sus peligros son tan grandes como los del sistema opuesto (centralismo)". "Parece lógico que una organización... presente alguna característica de las dos tendencias pero ambas han de considerarse no como fines, sino como medios..."<sup>36</sup> Estas salvedades sólo pueden aceptarse cuando el programa de descentralización está en proceso inicial. Después tendrá que encauzarse y, en su caso, corregirse.

Resulta de suma importancia, una vez revisados los planteamientos sobre descentralización, asumir una actitud de confianza y credibilidad, en correspondencia con la decisión y el apoyo que se reciba. Sobre el particular y como uno de los ejemplos, se tiene la actitud que el maestro Justo Sierra asumió al justificar la refundación (creación en 1910) de la Universidad Nacional:

"Empezaré por confesar, señores diputados, **que el proyecto de creación...** no viene precedido por una exigencia popular, en el rigor de acepción de estas palabras, **es gubernamental**. No podía ser de otro modo, pues se trata de un acto por el cual el gobierno se desprende, en una porción considerable, de facultades que hasta ahora había ejercido legalmente, y las deposita en un cuerpo que se llamará Universidad..."<sup>37</sup>

Doctrinalmente la descentralización es una forma de organización "... por medio de la cual el Estado deja, en las manos que considera más aptas una parte de la función administrativa..."<sup>38</sup>

<sup>36</sup> *Ibidem*. p. 209.

<sup>37</sup> Justo Sierra Méndez. Discurso, 26 de abril de 1910.

<sup>38</sup> Efraín Brito Rosado. Exposición de motivos de la Ley Orgánica de la UNAM de 1933.

Desde el ángulo de la organización, la descentralización es el resultado de la definición y el ejercicio de una política pública para determinar las formas de gobierno, la integración y el funcionamiento de las dependencias y los organismos del poder público. Como forma de organización del poder público significa que:

- Es un acto de gobierno a través del cual se **transfieren** de un ente central a otro periférico, atribuciones, facultades, funciones y recursos para la planeación, producción y distribución de bienes o prestación de servicios públicos.
- Al ente receptor se le dota de personalidad jurídica para reconocerle, dentro del derecho público, la capacidad de tener derechos y obligaciones, y de asumir responsabilidades públicas, sociales y privadas.
- El ente central le constituye las bases y un patrimonio propio, manejable en los tiempos y términos que mejor se ajusten al cumplimiento de los fines del ente descentralizado.
- El ente descentralizado tiene entre sus propósitos no sólo la solución de problemas de cobertura, distancia, comunicación, tiempos de espera, distribución espacial o poderes y facultades, sino también el de **potenciar** las respuestas y de generalizar los beneficios.
- La dependencia hacia el ente central se transforma en comunicación y coordinación.
- El ente descentralizado, cuando no le es otorgada la autonomía, reconoce que el ente central (Estado) es el único que puede ejercer las funciones rectoras -planeación general, definiciones, normatividad global y evaluación- para producir el bien o prestar el servicio que tiene encomendado. Cuando tiene autonomía asume el papel, sin desconocer la autoridad general y la Ley Suprema.
- El ente descentralizado **es diferente a uno desconcentrado**, puesto que en esta forma de organización sólo se le **delegan** facultades, funciones y recursos para la operación, permaneciendo el ejercicio de las decisiones básicas y el control bajo el mando del ente central.

Con el fin de que la forma de organización descentralizada de los organismos públicos de educación superior se consoliden, es preciso atender y comprender las aseveraciones siguientes:

- Cuando Agustín Cue Cánovas advierte que: "... el federalismo como régimen político... ha contribuido... a la consolidación de la nación y a evitar su fragmentación en una serie de países independientes...; que su propósito esencial ha sido y es **garantizar la libertad humana** evitando un poder central, absoluto y despótico;.. y que su instauración ...ha permitido reformas sociales...".<sup>39</sup> También da pie a que, por analogía, se adviertan la presencia de

<sup>39</sup> Agustín Cue Cánovas. op. cit. p. 19.

problemas similares en la organización central, desconcentrada o descentralizada de los organismos públicos de educación superior.

- Pedro Zorrilla Martínez señala que "es complejo, en la descentralización **asegurar** la diversidad en la unidad, por una parte y, por la otra, **evitar** que, por ejemplo, en los órdenes político, social y administrativo, un ropaje de **autonomía** recubra lo que en la realidad es un feudo u otra ocasión de ruptura o de abuso".<sup>40</sup>

- La UNESCO reconoció en noviembre de 1995, que la educación superior ha experimentado cambios importantes en los sistemas respectivos, manifestándose tres tendencias: la expansión cuantitativa con desigualdades de acceso; la diversificación de las estructuras institucionales, de los programas y de las formas de estudio; y las restricciones financieras. También reconoce los desafíos externos: pobreza crítica, hambre, enfermedades prevenibles y desempleo.<sup>41</sup>

Estos elementos de información permiten advertir que en un proceso de descentralización, las políticas oficiales no pueden partir de la sola comprensión de su naturaleza interna, es necesario incluir a los factores externos directos e indirectos.

Asimismo, en la integración de su estructura descentralizada **no es recomendable imponer** esquemas o modelos rígidos, estos tienen que mantener congruencia con el modelo de país, estructura socioeconómica y ambiente sociocultural, pues no se trata de tener esquemas definitivos o acabados sino flexibles y afines a las estrategias de planeación, para evitar el anarquismo que pueda privar, tanto en el crecimiento y desarrollo de la educación, ciencia y cultura del nivel superior como en los procesos de internacionalización del conocimiento con valor social.

La forma de organización descentralizada sumada al otorgamiento de autonomía o de atribuciones de autogestión permite, por una parte, tener la fórmula apropiada para resolver sus problemas de su crecimiento y desarrollo sostenido, así como aquéllos para su integración a las redes de creación, transferencia e intercambio de conocimientos, ciencia, cultura y tecnología con valor social y económico. Por la otra, controlar y eludir los problemas de orden político externo, los cuales se incrementan cuando existe el atributo de la autonomía. El origen de estos últimos se localiza en la inmadurez y confusión de los ámbitos del ejercicio político, en la ambición de poder y en la inseguridad para lograrlo y conservarlo. David B. Truman ha señalado que los problemas de la descentralización y la autonomía son de "**ubicación del poder**".<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Pedro Zorrilla Martínez. op. cit. p. 39.

<sup>41</sup> UNESCO. Frente al cambio de la Educación Superior en América Latina. pp. 7 a 16.

<sup>42</sup> David B. Truman. op. cit. pp. 200-202.

Sobre el particular, se ha observado la existencia de un patrón que consiste en que siempre que hay más centralismo está la presencia de una fuerza descentralizadora, en sentido inverso, cuando hay más descentralización siempre estará presente la fuerza centralizadora. La planeación y dirección estratégica de estas instituciones tiene que advertir la presencia de este patrón para su regulación.

Finalmente, en el diseño descentralizado, tiene que observarse, además de lo expuesto y del patrón de comportamiento mencionado, lo siguiente:

- La confirmación y descripción precisa de la naturaleza y sus fines.
- La definición de las políticas públicas que orienten su integración, organización y funcionamiento en correspondencia con su naturaleza y fines.
- El diseño de un **modelo** de la institución que se proyecta, comprendido como presentación simplificada o esquemática de la idea del deber ser, para que sirva de marco óptimo de referencia con las variables más significativas de su integración, operación, control y evaluación.
- El diseño y la integración de un **sistema** entendido como el conjunto ordenado de materias, procesos, métodos y aún técnicas de ejecución, enlazados entre sí con el fin de concretar los objetivos y las metas a realizar, las funciones y prever su crecimiento y desarrollo en el corto, mediano y largo plazos.

Este sistema tiene que formar parte de otro mayor, estar integrado por sistemas menores y, en su caso, subsistemas, donde el **todo** identifica a sus **partes** y estas lo hacen respecto al todo, mediante la explicación de: la **interdependencia** de una parte con otra o bien con el todo; la **interrelación** entre las partes previa identificación del segmento que se mantiene independiente; y la **interacción** continua, periódica u ocasional ya sea entre partes o con el todo.

Esto tiene que puntualizarse puesto que afirma su integralidad y naturaleza de sistema público con fines académicos. Al respecto Russell L. Ackoff señala que "debe permitir sustentar a la educación y la ciencia como verdades; a la economía como riqueza material; a la ética como bien; a la estética como belleza del quehacer humano".<sup>43</sup>

- La planeación, vista como el conjunto ordenado de acciones para: integrar ideas, deseos o aspiraciones viables y factibles de concretarse; fijar objetivos, metas, estrategias, y prioridades; dar coherencia a las acciones; y prever, cuantificar y racionalizar los recursos, apoyos y servicios que aseguren el desarrollo y logro de los resultados.

<sup>43</sup> Russell L. Ackoff. Un Concepto de Planeación de Empresas. p. 138.

## 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- El plan, comprendido como el conjunto jerarquizado de actividades prioritarias que se prevé realizar en tiempo, forma y orden coherente con los propósitos del organismo.
- El programa, comprendido como el instrumento de dirección, control y evaluación en el que se ubican y valoran las acciones en el tiempo, previamente definidas por la planeación y acotadas por el plan. El programa al igual que el documento de creación, es la asunción de un compromiso.

Estos elementos constituyen las bases más importantes para diseñar un organismo público de educación superior descentralizado. Desde luego si se desea agregar otros elementos conceptuales y atributos como la autonomía, entonces se logra una visión más completa de su organización y funcionamiento.

Producto de la experiencia personal se percibe que la descentralización tiene en lo general ventajas y desventajas, las cuales se han corroborado con la opinión de diversos autores y en los procesos realizados por la Secretaría de Educación Pública y en la Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, (DICONSA). Entre ellas están las siguientes:

<b>DESCENTRALIZACIÓN</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor el costo por unidad de la producción de un servicio del servicio.</li> <li>- Mayor la independencia de autoridad discrecional.</li> <li>- Aumenta la motivación y responsabilidad individual y colectiva fuera del centro.</li> <li>- Elimina la uniformidad y favorece el trato individual sin afectar la eficiencia operativa.</li> <li>- Facilita la gestión y fomenta la autogestión y la vinculación al exterior.</li> <li>- Reduce el congestionamiento del trabajo centralizado.</li> <li>- Aborda los problemas de cobertura, desarrollo y actualización.</li> <li>- Potencia las respuestas y la especialización.</li> <li>- Fomenta el nombramiento directo de sus autoridades y funcionarios.</li> <li>- Tiene un enfoque dinámico de la organización, operación y el control.</li> <li>- Facilita la supervisión y la participación social.</li> <li>- Genera beneficios regionales e incluso nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No siempre conserva la unidad planeación-administración disciplinada que favorece al control.</li> <li>- La excesión de los funcionarios causa la liberación del personal.</li> <li>- Crea para ciertos problemas y delitos, un resaca.</li> <li>- No elimina varios tipos de demora imputables a otras instancias estatales.</li> <li>- Dificulta el uso de servicios técnicos por esta gran responsabilidad en que se fundamenta el éxito de las organizaciones mayores centralizadas.</li> <li>- Requiere de un alto grado de competencia para los controles y la supervisión.</li> <li>- Sus efectos pueden restringirse por la delimitación geográfica.</li> <li>- Sus resultados en algunos casos quedan generalizados a todo el contexto.</li> <li>- La descentralización no es un contrato de descentralización en beneficio particular de los grupos e individuos.</li> <li>- Evitarlo el sostenimiento permanente al estado combinado por el sistema.</li> </ul>

**CAPITULO SEGUNDO: 2. ESTUDIO  
GENERAL DE LA  
DESCENTRALIZACIÓN CON  
AUTONOMÍA.**

## 2.1. ORIGEN DE LA AUTONOMÍA COMO ATRIBUTO PARA LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

### 2.1.1. Retrospectiva.

El concepto autonomía ha tenido en México una connotación histórica de atributo especial de reconocimiento, confianza, libertad, credibilidad, responsabilidad y respeto. Por ello se le ha considerado en la organización política del sistema federal o estatal de gobierno como concepto incentivador de los principios del municipio libre y de la soberanía (nacional o estatal), y en la organización académica como el principio que orienta a su capacidad de autogestión.

La retrospectiva de la autonomía se ubica en la época prehispánica, donde permitió la coexistencia de la diversidad étnica y cultural en el seno de un "reino". Es decir, población, territorio, poder, autoridad, usos y costumbres de cada calpulli (ahora municipios) fueron respetados y reconocidos por los poderes intermedios (región o entidad), y el poder del reino<sup>44</sup>.

En los usos y costumbres del pasado mexicano se ubican: las acciones de creación y respeto de las reglas particulares de convivencia, el nombramiento de las autoridades comunitarias; las bases del sustento económico; las creencias religiosas; el dialecto; los lazos de sangre; los valores morales, culturales y sociales; las formas y los medios de producción y distribución; y los hábitos de consumo; entre otros.

La organización política y social prehispánica fue aprovechada por el conquistador español para consumir su dominación. Se destaca que la "autonomía" prehispánica y la religión católica, fueron instrumentos de sublimación y sensibilización para asegurar la centralización del poder político y la fundación del colonialismo español.

El sentido de la autonomía indígena fue respetado por la independencia para transformar la dependencia externa en una centralización interna del poder político, social y económico criollo. Asimismo, permitió el nacimiento y la operación de grupos poseedores de fórmulas para asumir el poder ya como masones, (yorkinos o escoceses), o bien como liberales y conservadores. Durante estos procesos la organización territorial permaneció estable bajo la simbiosis indígena y española.

Las controversias de conservadores y liberales acerca del centralismo y federalismo, abrieron nuevamente el camino para que la autonomía, reapareciera como concepto orientador de la organización política del país. El federalismo no hubiese sido posible si el poder que promovió hubiese dejado de respetar las libertades inmersas en la autonomía comunitaria. Sólo el mutuo reconocimiento dimensionado de los poderes lo hizo posible.

El atributo quedó involucrado en las figuras del municipio libre y la soberanía limitada de las entidades federadas. Desde luego, fue desligado del aspecto religioso, pero se

<sup>44</sup> Chavero, Alfredo. México A través de los Siglos, Editorial Cumbre S.A. tomo I. pp. 459, 509 y 512.

le  
inc  
enEl  
"E  
de  
co  
lo:As  
pr  
ac  
pc  
acEl  
M  
M  
dePa  
ci  
fu  
de  
atLa  
ci  
el  
cr  
igFi  
ec  
ce  
scD  
of  
co  
de  
pr15  
16

le unió al **laicismo** del Estado, de la educación y al conjunto de las libertades individuales. Esta situación se formalizó en la Constitución de 1857, poco observada en los últimos 30 años del siglo XIX y los primeros 20 años del siglo XX.

El constituyente de 1917 consideró implícita la autonomía política en el artículo 40. "Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados **libres y soberanos** en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta Ley Fundamental".<sup>45</sup>

Asimismo, estableció en el artículo 115 constitucional, las **libertades** a la célula primaria de la organización política federal de las entidades federativas "Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, **el municipio libre...**".<sup>46</sup>

El constituyente no cubrió todas las expectativas de libertad de la soberanía y el Municipio Libre. Subyacían desde 1870, las demandas no atendidas de Justo Sierra Méndez sobre la apertura de la universidad, la integración y el libre funcionamiento de los esquemas para la educación superior.

Para estos mismos efectos y ante la necesidad de impulsar la educación superior, la ciencia, la cultura y la tecnología el 9 de junio de 1980, es decir 90 años después, fueron modificadas las fracciones V, VII y VIII de la Ley Suprema del país, con el fin de formalizar Constitucionalmente, el otorgamiento, ejercicio y dimensión de la **autonomía** a "las universidades y demás instituciones de educación superior".

La autonomía en su aplicación para la organización de la educación superior, la ciencia, la cultura y la tecnología, ha sido un atributo, no generalizado, otorgado por el Congreso de la Unión para agilizar y motivar a la inteligencia, al talento y a la creatividad, y mejorar la productividad y el bienestar socioeconómico de la nación. En igual sentido se ha usado por las entidades estatales.

Finalmente, se considera que este atributo otorgado a los organismos públicos de educación superior, ha estado permeado informalmente por una añeja cultura centralista, el financiamiento público y el ejercicio de los derechos políticos y sociales, factores que han pretendido condicionar su ejercicio y alentar su supresión.

Desde luego, no puede pasar inadvertido que a partir de las peripecias para lograr su otorgamiento y ejercicio, el concepto atrajo algunas características y posiciones controversiales de temor, negación o aceptación, cuyo origen puede ubicarse en el desconocimiento de su contenido, el alcance o la limitación para su ejercicio y, porqué no decirlo, en la encomienda de los intereses particulares o de grupo, o bien

<sup>45</sup> Artículo 40 Constitucional.

<sup>46</sup> Artículo 115 Constitucional.



en la incapacidad o enajenación de éstos ante el poder y los efectos de la educación, el conocimiento, el talento, la cultura o la creatividad.

Asimismo, dentro y fuera de estos organismos académicos, ha generado actitudes favorables unas o problemáticas otras, ocasionadas por la deficiente distribución de la riqueza y la escasa democratización de la vida política, social, económica o cultural y de la "ubicación del poder",<sup>47</sup>

Por lo expuesto, lo cierto es que la educación superior, la investigación, la ciencia, la cultura y la tecnología sólo pueden **ser y trascender** con libertad, reconocimiento, confianza, credibilidad y respeto. Este es el motivo por el cual el atributo tiene que ser otorgado y garantizado por el Estado.

### 2.1.2. Por qué la Autonomía o la Autogestión son un Atributo Especial para las Instituciones Públicas de Educación Superior.

La autonomía es considerada en este planteamiento como un atributo especial, porque la fuerza e intensidad que conlleva, dimana del pueblo y sólo puede ser otorgada por su representante que es el Estado, a través del Poder Legislativo. "Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía (...)",<sup>48</sup> disfrutan por confianza social de una organización descentralizada, personalidad jurídica y patrimonio propios con sustento en una disposición Constitucional.

En este sentido y de acuerdo con Efraín López Rosado la institución académica autónoma "(...) no podrá reclamar para sí el nacer a la vida sin una norma originaria (Ley Suprema), que conforme a esa misma vida".<sup>49</sup> La autonomía se otorga en el marco constitucional, mediante ley que faculta a los organismos públicos de educación superior a "dictarse así mismas las normas que rijan su organización y vida interna sin la intervención del Estado".<sup>50</sup> y agregó, ni de ninguna dependencia de los poderes del Estado, en particular.

En consecuencia, la autonomía no puede ni debe ser confundida con otros conceptos sinónimos o principios como el de la libertad de cátedra y de investigación, ya que para ésta representa al primer motor que impulsa y cualifica su ejercicio.

Desde el ángulo de la organización de estas instituciones, es un atributo especial porque define, orienta y compromete su **responsabilidad pública y social**. "La autonomía, más que un privilegio, entraña una responsabilidad para todos los miembros de la comunidad... cumplir... nuestros deberes y hacer honor a la Institución recordando que la autoridad y el orden, en nuestra casa no se funda en el

<sup>47</sup> David B. Turman. op. cit. p. 200.

<sup>48</sup> Fracción VII del Artículo 3º. Constitucional.

<sup>49</sup> Efraín López Rosado. op. cit. p. 136.

<sup>50</sup> Jorge Pinto Mazal. op. cit. p. 7.

poder coercitivo, sino en una **fuerza moral e intelectual**, que sólo depende de la conciencia y la capacidad de cada uno de nosotros".<sup>51</sup>

Según la naturaleza y los fines que impulsa y privilegia, la autonomía adquiere un carácter del más alto interés estratégico y prioritario para el país.<sup>52</sup> Planteado con la finalidad de contribuir con la construcción de una civilización sólida y dinámica sustentada en la educación (superior en especial), la ciencia, la cultura y la tecnología.

Es por esto que su ejercicio se deposita no en un individuo, grupo o secta, sino en instituciones públicas exprofeso, aceptadas socialmente por la nación misma. "... se trata de un cuerpo autónomo dentro del campo científico, pero que es al mismo tiempo..., un órgano del Estado, creado para la adquisición de los altos conocimientos con la garantía de que serán respetadas en ella (la institución) todas las libertades que le puedan dar(...)".<sup>53</sup>

Ante estas consideraciones la dimensión de la autonomía es concebida como atributo especial diferente a la mera concepción jurídica, administrativa y sociopolítica. En este planteamiento se considera que, a diferencia de las instituciones públicas despolitizadas de educación superior anglosajonas, su aplicación y ejercicio en los organismos y las instituciones nacionales deberá orientarse para que fomenten el talento, sean fuentes del pensamiento, generadoras de conocimientos científicos, culturales y tecnológicos, y entes propositivos de ideas, bases, fórmulas y criterios viables y factibles de bienestar, trascendencia y equidad social.

Estos organismos sólo podrán cumplir su cometido de carácter público y social, con la autonomía y el patrocinio del Estado. Consecuentemente, no puede haber temor, suspicacia o animadversión al término, sino a la intromisión externa y a la incapacidad interna de conducirse libre y responsablemente en el camino hacia el logro de sus fines encomendados por la nación.

"La esencia de la autonomía no es un capricho. En su forma más alta de libertad de investigación y de crítica, resulta impuesta por su naturaleza misma... No implica aislamiento... no vivirá distante de las necesidades y de los anhelos de los hombres, ni al margen de sus valores y de sus esperanzas. Estará en medio de la vida social, sensible como ningún otro instituto, no sólo a las grandes fuerzas visibles que agitan a todos los hombres y a todas las mujeres, sino también a la creación, al descubrimiento y a la crítica individuales que han de tomarse en fuerzas de colectividad."<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Javier Barros Sierra. op. cit. p. 276.

<sup>52</sup> Artículos 25 y 26 Constitucionales.

<sup>53</sup> Justo Sierra Méndez. op. cit. p. 48.

<sup>54</sup> Manuel Gómez Morín. La Universidad de México. su Función y Razón de Ser de su Autonomía. P. 242.

La distinción de la autonomía o autogestión como atributos especiales otorgados a los organismos públicos de educación superior, respecto a la autonomía política implícita en los principios de soberanía nacional o limitada de los estados y del municipio libre, queda explicada en este apartado. El uso por analogía de este concepto facilita la explicación y comprensión de su relación y alcance al aplicarse en la organización académica, científica y cultural autónoma.

Aspecto importante dentro de este apartado, es que si bien por semántica autonomía significa "otorgar capacidad para darse y ejercer sus propias normas."<sup>55</sup> El sentido con el que aquí se aplica, es el de un **atributo especial** otorgado a instituciones públicas expreso, para que presten los servicios inherentes en los tipos, niveles y las modalidades que se le encomienden, según los términos filosóficos del artículo 3º Constitucional, y permitan el acceso de los individuos y de la sociedad a los campos de la educación superior, la ciencia y la cultura con el fin de que descubran, discernan, aporten, innoven y generalicen el conocimiento científico y los valores bajo las más amplias condiciones de libertad, igualdad y equidad.

Finalmente, dada la naturaleza de su cometido, resulta explicable su otorgamiento por razones de reconocimiento, confianza, credibilidad, libertad, responsabilidad y respeto. No podía ser de otro modo la manifestación del valor que el Estado otorga a la fuerza y energía de la autonomía, y a las instituciones académicas que tienen el privilegio de ostentarla y ejercerla en su exacta dimensión, con impacto directo en la productividad y la calidad de vida de la población.

### 2.1.3. Características del Concepto Académico de la Autonomía.

La autonomía como se ha explicado, es por naturaleza y contenido un concepto de amplitud suficiente que permea y cualifica las libertades para que la educación superior, la ciencia y la cultura no se confundan con las fronteras, los vicios, las reglas rígidas o morales, la investigación superficial excluyente, los resultados mecánicos y deterministas, el conocimiento cortesano y el empirismo pseudo científico, anecdótico y místico. Sus características definen por sí a su naturaleza y fines, a la vez que la diferencian de otros conceptos, como se explica enseguida.

En este sentido tenemos que la autonomía:

- En México es otorgada a un organismo o una institución pública de educación superior, mediante una ley sustentada en una disposición Constitucional, para cumplir una misión estratégica y prioritaria del más alto interés nacional relacionada con la construcción de un modelo de nación y un sistema de vida.
- Como atribución constitucional, guía y fortalece la capacidad del organismo público de educación superior para definir, crear, actualizar o suprimir sus normas internas de organización y funcionamiento, de modo congruente con un conjunto de libertades propias de su naturaleza y fines.

<sup>55</sup> Del Griego Auto= por sí mismo y nomo= ley o regla.

Sólo la norma de su creación es excluyente de esta atribución, toda vez que es la única restricción que tiene por derecho, pero que, sin embargo, le permite manifestar su carácter de institución pública, nacional y corporativa del Estado mismo.

- En la dimensión de su marco de actuación y de acuerdo con José Pinto Mazal, un organismo público de educación superior, ejerce básicamente atribuciones en tres líneas:

a. **Académica, científica, cultural y tecnológica.** En esta línea se incluyen la previsión de la demanda, la conformación y prestación de la oferta, según los tipos, niveles y modalidades encomendadas; la investigación e integración de la estructura curricular con planes y programas de estudio y de investigación; los métodos y técnicas psicopedagógicas; los materiales didácticos, medios tecnológicos y espacios para la enseñanza, el aprendizaje, la experimentación y el desarrollo de conocimientos y aplicaciones; la organización académica; la supervisión, acreditación y certificación de estudios; la expedición de la documentación comprobatoria, títulos y grados académicos; la capacitación, actualización y desarrollo de los docentes e investigadores; y el intercambio académico, entre otros.

b. **De gobierno.** En esta línea se definen, establecen, actualizan las bases del modelo, sistema y programa de gobierno de la institución pública; el nombramiento democráticos de las autoridades por criterios incluyentes para toda la comunidad educativa de la institución; la integración orgánico-funcional de las estructuras académica, operativa y administrativa; entre otras.

c. **Administración del patrimonio de la institución.** En esta línea se determinan la integración, aplicación, gestión y administración del patrimonio institucional, como sea más apropiado para el logros de sus fines.

Es aquí donde inciden más las relaciones con el marco legal externo, del cual no es excluyente la institución. Corresponde al sistema financiero ser uno de los puntos débiles para el ejercicio llano de la autonomía, en tanto que es la base de la intervención que tiene el Poder Ejecutivo para influir en la organización y el funcionamiento de la institución. No obstante, el atributo por su carácter especial, posee una gama de posibilidades de ejercerse con tacto, talento y sensibilidad para superar estos obstáculos no siempre gratos a la libertad académica.

Resulta de sumo interés puntualizar que es la importancia estratégica y prioritaria que tengan los organismos públicos de educación superior, para dimensionar el otorgamiento o no de la autonomía, puesto que si carece de estas categorías, sólo bastaría dotarlos de una organización descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propios. Seguramente se obtendrían resultados afines a las necesidades inmediatas de demanda y productivas, pero no siempre ligadas a los requerimientos del modelo de nación y del sistema de vida que se delinean en el artículo 3º. Constitucional. Ciertamente el otorgamiento de la autonomía es un problema de valoración de categorías.

Ciertamente cuando sólo se trata de modernizar la organización de una institución pública de educación superior no necesariamente se requiere de la autonomía, sino sólo de delegación de facultades y si acaso de algunas medidas de descentralización. En caso de dilemas, por un lado, se ubicarían las opiniones y decisiones de justificación, por el otro, quedarían las mesuradas y tolerantes que considerarían su inclusión como una **estrategia de la calidad** académica, científica y cultural. En este caso se haría hincapié en distinguir claramente los aspectos que son familiares a la autonomía de aquellos que no lo son.

#### 2.1.4. Otros Atributos Implícitos en la Autonomía.

La autonomía para un ente público de educación superior, además de lo descrito en el punto que antecede, contempla implícitamente los aspectos siguientes:

- El ejercicio de un **derecho** que se otorga por ley, con sustento en la fracción VII del Artículo 3º. Constitucional, instituido para normar, guiar y fomentar el ejercicio de las libertades requeridas para atender la demanda de educación superior e investigación científica con la finalidad de resolver problemas, atender necesidades y canalizar las ideas y expectativas de vida de la población.
- A un atributo especial de **vitalidad**, puesto que, al otorgarse potencia la capacidad, calidad, oportunidad y suficiencia de su respuesta ante la demanda social de sus servicios.
- A un concepto **fomentador** de la libertad, la equidad y la responsabilidad pública y social de estos organismos, para que privilegien al talento, la inteligencia y la creatividad en beneficio de la sociedad y, desde luego, de la educación, ciencia, cultura y tecnología.
- A una **fuerza** ética e intelectual invisible que crea y mantiene el clima de confianza y seguridad para que los entes públicos de educación superior, ejerzan sus atribuciones y funciones con responsabilidad y sin usar el poder coercitivo, puesto que no lo tienen asignado ni lo requieren.
- A una **magnífica** capacidad emprendedora para educar, investigar, crear, difundir y socializar conocimientos y valores educativos, científicos, culturales y tecnológicos que son la base de la productividad, el bienestar y la trascendencia social.
- El **ejercicio** de libertades, la **obtención** de credibilidad y respeto y la **asunción** de responsabilidad ética y social para que las tareas educativas, científicas y tecnológicas, no se contaminen y se realicen en los términos de sus objetivos. En cambio, conmina a las instituciones públicas de educación superior para que favorezcan a la meditación, tolerancia y firmeza de las convicciones, emanadas de un proceso que educa para vivir, aprender, emprender, crear, ser y saber ser.

### 2.1.5. Aspectos que no Implican Autonomía.

La autonomía académica, científica, cultural y tecnológica de una institución pública de educación superior **no es sinónimo** de:

- Libertad municipal ni de soberanía (nacional o estatal), tampoco de independencia o extraterritorialidad, puesto que es otorgada por el Estado, del cual es una institución, que se integró para prestar un servicio público. La autonomía para un ente público de educación superior es más restringida que la soberanía.
- Personalidad jurídica, es el otorgamiento y reconocimiento de que la institución tiene capacidad para asumir derechos, obligaciones y responsabilidades públicas, sociales y privadas, conforme al artículo 2254 del Código Civil Federal<sup>56</sup>. En tanto que la autonomía es un atributo otorgado para crear, actualizar y cumplir normas de orden interno, autogobierno y de autogestión. Diremos que se complementan.
- Descentralización, porque que esta es una forma de organización y funcionamiento, para ejercer atribuciones, facultades, funciones y aplicar recursos hacia fines concretos. Mientras que la autonomía es un concepto de orden cualitativo. Desde luego no se puede otorgar autonomía si no existe descentralización, por eso son conceptos convergentes.
- Franquicia, puesto que este concepto sólo se aplica a una empresa privada que persigue la exención del pago de ciertos derechos lucrativos. Mientras que con la descentralización autónoma, se busca la exención del pago de impuestos por los ingresos para cubrir fines sociales<sup>57</sup>.
- Fines indefinidos e indiferentes al acontecer y la situación del entorno nacional e internacional, puesto que propicia el análisis de los hechos y la generación de conclusiones para tomar las decisiones que le sean requeridas al ente autónomo.
- Ejercicio del poder público bajo ninguna forma, tampoco de fueros ni de desacato o propiciador de la ingobernabilidad y desobediencia civil o de espacio de impunidad de infracciones sociales. Sin embargo, la autonomía de estos entes cualifica al sistema de gobierno a través del cual se eligen sus autoridades y delinean la conducción estratégica de su organización, operación y funcionamiento y la coordinación externa con la sociedad y el Estado, conforme a un esquema de autogobierno y autogestión.
- Un concepto abierto, puesto que está limitado por la autoridad general del Estado. La relación, no es de dependencia.

<sup>56</sup> Código Civil Federal, Artículo 2254.

<sup>57</sup> Anexo 1, Propuesta de Ley Orgánica del IPN, artículo 7º.

- Espacio para que la autoridad y el orden interno se funden en el poder coercitivo, o para que los problemas internos sean resueltos por la intervención de agentes externos.
- Del ejercicio de política militante, en el espacio del ente autónomo.
- Libertad de cátedra e investigación, puesto que la autonomía es un concepto que la impulsa y normaliza en su ejercicio.
- Autarquía o autosuficiencia, dado que es la interacción con el contexto social lo que le da vida, tanto al concepto autonomía como a su ejercicio. Tampoco es sinónimo de aislamiento, dado que todos sus fines son sociales para mejorar la calidad de vida de la población.

### 2.1.6. Limitaciones de la Autonomía y la Autogestión.

La dimensión del ejercicio de la autonomía de un organismo público de educación superior autónomo, está limitada sólo por las disposiciones constitucionales y la autoridad general del Estado. "Está sujeta al poder público, como todas las personas o instituciones que viven en el Estado; es decir, está obligada a acatar las disposiciones o resoluciones legislativas o administrativas, en todo aquello que no se refiera al orden interno, amparado por la autonomía".<sup>58</sup>

Un organismo público de educación superior con autonomía es un campo propicio para la intromisión e intervención de agentes externos, hecho que se favorece por no ejercer ningún poder público de coerción lo que, desde luego, no es deseable porque se anularía su carácter de atributo. Su fuerza está sustentada en la capacidad, actitud y visión intelectual y moral de sus integrantes.

La dinámica de los procesos de la investigación (básica, avanzada o especializada), de la relación de la teoría con la práctica y del diagnóstico, al realizarse fuera del ámbito de estos organismos institucional, despierta las suspicacias de los grupos de poder y sus temores de concientizar a la población, y sobretodo porque es promovida por gente pensante. La respuesta es el obstáculo permanente.

Para Pedro Zorrilla Martínez es un privilegio del que se abusa y por ello crea desconfianza en la calidad de la prestación de los servicios que ampara<sup>59</sup>. Algunos funcionarios de la UNESCO como Jacques Torp<sup>60</sup> o instituciones financieras como el Banco Mundial,<sup>61</sup> no la consideran propicia para la vida académica y cultural.

"... El Banco Mundial, tratándose de autonomía, se preocupa esencialmente en desvincular al máximo las instituciones de educación superior de los órganos gubernamentales para los casos de Brasil y Chile... en el caso de México de mucho

<sup>58</sup> Honorable Consejo Universitario. Condiciones, Noviembre de 1933.

<sup>59</sup> Zorrilla, Martínez, Pedro. Significado de la Descentralización. p.20.

<sup>60</sup> Valdemar Sguinsardi: ibidem. p.6.

<sup>61</sup> Valdemar Sguinsardi: ibidem. p.6.

más fuerte tradición de autonomía universitaria... arremete contra los poderes de los órganos colegiados universitarios y contra los cambios de funcionarios cada cuatro años".<sup>62</sup>

El Banco Mundial "se sorprende de la presencia de la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)... de la composición y el poder de decisión de los órganos colegiados académicos... donde están presentes los estudiantes y ausentes las autoridades del gobierno. El Banco afirma en forma lacónica que la posibilidad de que haya en el futuro una universidad eficiente depende en gran medida de que ésta deje de ser autónoma".<sup>63</sup> ¿Acaso sólo bastarían potestades de autogestión?

Entre las restricciones para un organismo público de educación superior autónomo esta la de no poder participar en la política militante o de grupo, ni en asuntos religiosos. En el primer caso, los integrantes ciudadanos pueden ejercer sus derechos políticos fuera del campus institucional y, en el segundo, por norma la educación es laica. No obstante, en el interior de la institución y de acuerdo con los criterios académicos, se pueden discutir libremente las ideas, doctrinas y opiniones sobre el particular, e incluso generar propuestas o proyectos susceptibles de implantarse y ejercerse en el exterior de la institución, dado que ésta es creadora, innovadora y propositiva, no operadora de sus resultados, ya que no trabaja para sí, sino para la sociedad.

El esquema financiero es el verdadero talón de Aquiles de la autonomía, e incluso de la organización descentralizada, veamos porque:

Estos organismos no son autosuficientes, tienen que ser subsidiados por el Estado, en nuestro medio los sectores privados poco contribuyen con su sostenimiento y si quieren incrementar sus ingresos propios, tendrán que enfrentarse a un muro de legalidades, disposiciones, suposiciones, permisos, disculpas, discusiones y demás obstáculos. Además, en este aspecto no se ha propiciado una cultura sobre el particular. Desde luego que la posibilidad de ser autofinanciables es viable y factible, siempre y cuando no trastoque su carácter de servicio público, laico y social, ni se conviertan en empresas privadas.

Finalmente, también son limitantes las medidas comunes de modernización de la organización que se disponen para las dependencias centrales del Ejecutivo Federal y, por consecuencia o analogía, se aplican a las organizaciones académicas cuya naturaleza y fines son diferentes. Se les da un carácter de órganos de gestoría, para racionarles o restarles el presupuesto estatal e incrementar el control sobre ellas.

<sup>62</sup> Valdemar Sguinsardi: *ibidem*. p.6.

<sup>63</sup> Valdemar Sguinsardi: *ibidem*. p.6.



## 2.2. EL PERFIL GENERAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON AUTONOMÍA.

Particular importancia tendrá la integración de atributos, características y propiedades orgánico-funcionales que den calidad a la conformación de una propuesta, para transformar los esquemas de funcionamiento centralizados o desconcentrados, por otros descentralizados con autonomía y atribuciones de autogestión de una institución pública de educación superior.

Este perfil se conforma con la conceptualización de un organismo educativo descentralizado autónomo, por las definiciones sobre centralización, desconcentración, descentralización, federalización, autonomía, así como por el planteamiento de su misión, visión y objetivo(s). Seguidamente, se establecen las políticas para su integración y funcionamientos y los lineamientos para la operación de un programa de descentralización. Finalmente, se definen las funciones básicas para la operación (normativas, de gobierno, académicas y las administrativas) del ente.

En este capítulo se excluye la descripción de las propuestas de organización y de funcionamiento del organismo, pero quedan comprendidas en el Capítulo tercero.

<p><b>QUE ES UN ORGANISMO EDUCATIVO AUTÓNOMO O CON ATRIBUCIONES DE AUTOGESTIÓN.</b></p>	<p>Es una institución con personalidad jurídica propia, que presta servicios educativos en el ámbito de su competencia descentralizada, con personalidad jurídica patrimonial propia y autonomía económica, funcional y administrativa, que opera en beneficio de la sociedad mexicana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención y prestación de los servicios de educación superior y superior técnica de niveles básicos y medio-altos.</li> <li>• La investigación educativa, científica y tecnológica.</li> <li>• La creación de centros de investigación y aplicaciones tecnológicas.</li> <li>• El fortalecimiento y la difusión de los valores culturales.</li> <li>• La formación, actualización, perfeccionamiento y especialización de recursos humanos, así como de docentes e investigadores.</li> <li>• La promoción del talento, la inteligencia, creatividad e innovación y la sanción del mal uso de la capacidad que lo otorgan.</li> </ul> <p>Tiene el carácter de institución nacional, por ser creada para alcanzar fines perennes y trascendentes relacionados con las necesidades, los problemas y las expectativas generales y sociales de la población, y las acciones estratégicas y, en su caso, prioritarias del Estado, que son del más alto interés del público nacional. Por ello, se relaciona con los intereses</p>
---	---



pedagógicas o de grado, ni con la difusión o posesión de una profesión o especialidad, sino con la adquisición de ciencia, cultura y tecnología.<sup>61</sup> De ahí que sea una parte básica de la sociedad.

Es una institución corporativa del Estado, tanto porque por su naturaleza se formaliza su origen y forma de vida en calidad de institución pública de servicios, como porque forma parte de la estructura propia corporativa misma.

Es una institución de carácter de poder público y la obligación observar y dar cumplimiento a la responsabilidad que en su esfera o ámbito de acción le corresponde.

Tiene personalidad jurídica propia del Estado, la facultad de celebrar actos, ejercer derechos, adquirir patrimonio, y tener responsabilidad limitada por sus actos, que se ejercen con autonomía de gestión al interior del mismo.

Es un mecanismo de descentralización de la organización de este Estado, a través del cual se establecen unidades y órganos para atender y prestar los servicios públicos, mediante el presupuesto.

El Estado le otorga recursos y el patrimonio propio, con la finalidad de que los emplee como lo considere conveniente para el desarrollo de sus instituciones y en concordancia con las políticas, programas y las normas generales por el órgano de gobierno.

La unidad de referencia, que sirve como eje y desarrollo de la vida de estos organismos de vida, actuación y gestión autónoma, es la unidad de gestión, que opera con independencia interna y presta los servicios correspondientes a sus actividades y funciones.

Es decir, la autonomía y el ejercicio de funciones por parte de las unidades de gestión, se hace normativo dentro de la intervención del Estado, mediante y organizadas que tienen cambios a sus fines, acciones, actividades con los planes y programas de estudio, actividades del, desarrollo de investigación y de desarrollo de la ciencia, cultura y tecnología, marco de operación, y acceder, establecer, cumplir con actividades y ser capaces de organizar, administrar, vincularse, controlar y relacionarse a la comunidad interna y a la pública en general, a través del resultado y expectativas de desarrollo.

**DEFINICIONES.**

**Centralización,** autoridad investida de poderes y decisiones con el fin de asegurar el control de las acciones, operaciones y los resultados de una organización. Es la concentración del poder y la autoridad en los altos niveles directivos de la organización.

<sup>61</sup> Honorable Consejo Universitario, la Organización Jurídica de la UNAM: Conclusiones. Sesión de Noviembre de 1933.

<sup>62</sup> H. Consejo Universitario. ibidem.

**Descentralización**, proceso de transferencia de atribuciones, facultades, funciones y recursos que realiza un ente, en este caso el Estado Mexicano, hacia un organismo de educación superior, integrado con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía, o atribuciones de autogestión para que con amplio respeto y libertad; preste un servicio público; genere conocimientos y tecnologías; y promueva y fortalezca los valores culturales con pertinencia, equidad y solidaridad social<sup>66</sup>.

**Desconcentración**, proceso de delegación de facultades, funciones y recursos que realiza un ente central hacia un organismo que, integrado con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía, o atribuciones de autogestión para que con amplio respeto y libertad; preste un servicio público; genere conocimientos y tecnologías; y promueva y fortalezca los valores culturales con pertinencia, equidad y solidaridad social. A pesar de recibir las facultades el ente desconcentrado sigue bajo el control de la norma y del marco central.

**Federalización**, proceso que, conforme a sus competencias, realizan el Ejecutivo Federal y los gobiernos estatales, de forma directa o a través de sus respectivas dependencias u organismos, para compartir las responsabilidades en la prestación, organización y el funcionamiento de servicios o producción de bienes; y cuyas acciones y compromisos a cumplir, se consignan en un convenio de transferencia que firman ambas potestades. Así, por ejemplo, el Poder Ejecutivo Federal transfiere a cada potestad estatal atribuciones, facultades, funciones y recursos para que realice la planeación, programación, integración, administración y el control de la atención de la demanda y estructuración de la oferta de servicios educativos, dentro de su ámbito. Conserva para sí la rectoría y las atribuciones y facultades sobre definición, normatividad, planeación y evaluación general del servicio<sup>68</sup>.

**Autonomía**, es el atributo que el Estado Mexicano otorga a través de una ley a una institución pública creada ex profeso para que se dedique a una actividad económica, social o cultural, dentro del Poder o de cualquiera de sus organismos, a su organización, funcionamiento y vida ordinaria interna, en condiciones de su independencia, fines y patrimonio propio, a través de los cuales se desempeñe libremente<sup>67</sup>.

Esta condición tiene un significado profundo de confianza, respeto, libertad, compromiso y responsabilidad entre el Estado y la institución receptora. Toda vez que es un incentivo para potenciar los beneficios de la libertad a favor del talento, la creatividad, la

<sup>66</sup> Departamento de Apoyo Técnico Administrativo, Términos sobre Organización Pública, División de Organización y Métodos del IPN.2000.

<sup>67</sup> Departamento de Apoyo Técnico Administrativo, ibídem.

<sup>68</sup> Glosario general de términos anexo, con adecuaciones para este trabajo.

<sup>69</sup> Departamento de Apoyo Técnico Administrativo, ibídem.

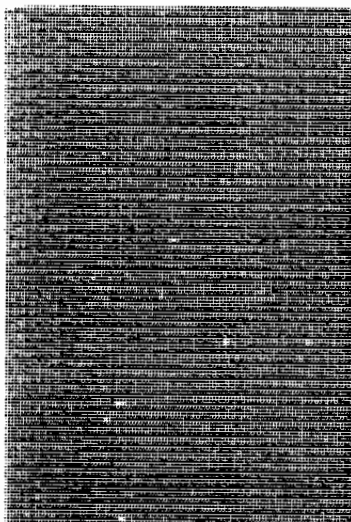
	<p>Integración y la socialización de la educación, el conocimiento científico, la ciencia, los valores culturales y la tecnología. En su caso, un ámbito de interés y aplicación es particular el relativo de una institución pública de educación superior.</p>
<p><b>MISIÓN *</b></p>	<p>Atender la demanda, integrar la oferta y prestar los servicios públicos de educación media superior y superior en los niveles y las modalidades aprobadas por su órgano de gobierno; generar y transmitir conocimientos científicos y tecnológicos; difundir los valores culturales; y contribuir con la consolidación de la base científica y tecnológica nacional, desde una perspectiva ética, equitativa, pertinente y socialmente sustentable.<sup>70</sup></p>
<p><b>VISION</b></p>	<p>Constituirse como comunidad académica o institución que, en un campo de la educación, ciencia, cultura y tecnología empuja en el análisis y pensamiento crítico y constructivo, la investigación, creación y transmisión de conocimientos científicos, valores cívicos y humanos, esta constituida en los distintos niveles de niveles nacionales, y que es parte de la institución educativa, científica, tecnológica y la trascendencia social de la educación y el país.</p>
<p><b>OBJETIVO(S) *</b></p>	<p>Impartir educación en los tipos medio superior y superior, en los niveles de bachillerato (propedéutico, tecnológico y terminal), licenciatura, especialidad, maestría y doctorado; y en las modalidades escolar, mixta y abierta. Asimismo, organizar y desarrollar investigación (educativa, científica y tecnológica); generar, enseñar y difundir conocimientos, valores y métodos de aplicación; impulsar el talento y la actitud creadora e innovadora; y formar, profesionalizar y especializar recursos humanos en correspondencia con los requerimientos, las estrategias y prioridades sociales y productivas de la nación.<sup>71</sup></p>
<p><b>POLEMICAS DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO *</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un organismo estratégico del Estado, orientado para contribuir al bien común de la sociedad, fundamentado en la promoción, ciencia, cultura y la tecnología.</li> <li>2. Tiene personalidad propia y los servicios que presta son de utilidad general y social para cumplir las fines encomendados por la nación.</li> <li>3. Los poderes que se le otorgan tienen como fines, por una parte, darle capacidad para operar, actuar libre e independientemente, y por otra parte, su funcionamiento, sus intereses y sus relaciones con los organismos públicos, sociales y privados adscritos. Por otra parte, conferirle facultades especiales que permitan a la institución, credencia, representatividad, respeto, libertad, personalidad, competencia y reconocimiento político y social al ejercicio de su carácter estatal y estatuto de promover el talento, a la capacidad intelectual y al valor ético de sus</li> </ol>

<sup>70</sup> Departamento de Apoyo Técnico Administrativo, ibídem.

<sup>71</sup> Departamento de Apoyo Técnico Administrativo, ibídem.



	<p>6. No existe un límite claro del poder judicial, sino que éste se amplía paulatinamente en el tiempo, en el espacio y en número de funciones, hasta cubrir la totalidad del Poder Judicial de la Nación.</p> <p>7. El Poder Judicial tiene un carácter pasivo, sólo cuando el Poder Ejecutivo o el Poder Legislativo lo solicita, y sólo en los casos que el Poder Judicial ha designado, salvo los casos de amparo y habeas corpus, que son funciones de carácter activo de la base del Poder Judicial.</p> <p>8. Si el Poder Judicial es un poder de carácter pasivo, no es un poder de carácter político, sino que es un poder de carácter técnico, que se ejerce en el marco de la legalidad y de la independencia judicial.</p> <p>9. No es posible que el Poder Judicial sea un poder de carácter activo, que se ejerza en el marco de la legalidad y de la independencia judicial, sino que es un poder de carácter pasivo, que se ejerce en el marco de la legalidad y de la independencia judicial.</p> <p>10. Superar las barreras de población, de infraestructura y de otros factores, mediante el uso de tecnologías de punta, como el uso de videoconferencias y sistemas de información, para mejorar la calidad de los servicios judiciales y hacerlos más accesibles a la ciudadanía.</p> <p>11. Es el Poder Judicial el que debe ser el garante de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial, y el que debe ser el garante de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial.</p> <p>12. La descentralización y el fortalecimiento del Poder Judicial, se sustentan en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial, y en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial.</p> <p>13. La demanda de la ciudadanía y la adaptación de un sistema de gobierno de acuerdo con las necesidades, los problemas, las expectativas, sociales y económicas, y las posibilidades tecnológicas.</p> <p>14. Las leyes y los programas de una nación son el resultado de un proceso de descentralización y de fortalecimiento del Poder Judicial, que se sustentan en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial, y en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial.</p> <p>15. La infraestructura técnica y administrativa es prioritaria y no gravosa al presupuesto.</p> <p>16. La descentralización es una herramienta para el fortalecimiento del Poder Judicial, que se sustentan en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial, y en el marco de la independencia y de la imparcialidad del Poder Judicial.</p>
--	--



gobierno. Este órgano no tiene poderes para otorgar autonomía.

16. La institución interna y los servicios de información, servicios de bibliotecas y centros de documentación y de información a la comunidad escolar y a la población en general de los resultados de los programas institucionales y los estudios realizados.

17. Mantener comunicación y contacto con los descentralizados a través de comisiones de los poderes del Estado, en particular con la Secretaría de Gobernación y los Estados y los Municipios correspondientes.

18. La dinámica académica, el conocimiento científico, los valores éticos y culturales, los resultados de la investigación y las necesidades sociales, servirán al sistema para su planeación prospectiva.

**LINEAMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN \***

Los lineamientos iniciales para que un organismo público de educación superior opere un programa de descentralización con autonomía son:

- El marco constitucional, la disposición expresa del Estado mediante la cual se otorga la autonomía o poderes de autogestión a un organismo público de educación superior y la definición de su naturaleza, esencia y fines, serán los elementos básicos para crear, establecer o actualizar su normatividad, organización y funcionamiento internos.
- El alcance y la limitación de su personalidad jurídica, patrimonio propios y de la autonomía otorgada por el Estado a través del Poder Legislativo, quedarán definidos en el marco normativo interno.
- El conocimiento, análisis y la ponderación de las necesidades, los problemas, las expectativas sociales y productivas, más los estudios de la demanda (potencial, estimada y real), el sistema de gobierno, las fuentes de financiamiento y la disponibilidad de los recursos, constituirán la base para estructurar las respuestas y la oferta de educación media superior y superior, así como de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos.
- El crecimiento y desarrollo del organismo y de su oferta tendrá como estrategias, respuestas de calidad, pertinencia y productividad social.
- La planeación será el fundamento para determinar la factibilidad y viabilidad de las ideas y los deseos, así como las posibilidades de concretarse en hechos tangibles para resolver problemas, atender necesidades y encauzar las expectativas de educación, ciencia, cultura y tecnología.
- El programa de descentralización del organismo público de educación superior, será un instrumento facilitador que estará a cargo de una coordinación general, apoyada a la vez por cada una de las áreas y unidades académicas y administrativas que correspondan, según su competencia.

- La coordinación general sólo instrumentará, propondrá, implantará y evaluará al programa general y los programas alternativos, de acuerdo con las decisiones consensuadas y la sistematización de los procesos de la institución pública. No será una instancia operativa ni definitiva de la estructura. Al concluir sus funciones, el programa quedará a cargo del área técnica de organización.
- Las áreas con sus unidades responsables, tendrán a su cargo la previsión, operación y el desarrollo de los programas específicos de descentralización de su competencia, y participarán en las acciones generales que se les encomienden.

La coordinación general será responsable de presentar al órgano de gobierno los resultados, comentarios y las observaciones y sugerencias del Programa General y de los programas específicos de descentralización correspondiente

## FUNCIONES

Los operarios controladores de educación superior cumplirán su misión con el espíritu de las directrices, normas y las pautas de funciones de nivel ministerial, gubernamental y académicas tales como:

### Normativas:

1. Exponer y recibir el ordenamiento jurídico que establece las bases de la organización y el funcionamiento del organismo o de la actividad de acuerdo con el marco legal y los fines de su creación y evaluar su cumplimiento.
2. Crear, implantar y controlar las normas, políticas y los lineamientos de la institución pública, la descentralización y funcionamiento y la operación de las acciones y actividades científicas, culturales y tecnológicas, implantar lo acordado por el órgano de gobierno y evaluar su cumplimiento.
3. Crear y hacer cumplir la normatividad interna y en su caso a la externa que incida en el desempeño del funcionamiento o la coordinación y funcionamiento de la institución, conforme a su competencia.

### De Gobierno:

1. Informar, actualizar y controlar anualmente el sistema de gobierno de la institución en los términos de la normatividad correspondiente.
2. Elegir a los representantes y representantes de la institución y de sus partes, de acuerdo con las bases y lineamientos aprobados por el órgano de gobierno.
3. Controlar y verificar que el mercado de las asignaciones, funciones y la obtención de los recursos se realice dentro del marco normativo acordado por el órgano de

**Gobierno**

**Académicas**

1. Alcanzar la cobertura y elevar los niveles y estándares de la oferta de los servicios de educación básica superior y superior de los distintos niveles y modalidades y para lo relativo a la creación, actualización y mantenimiento de contingentes docentes, docentes y tecnológicos.
2. Planificar, administrar y supervisar planes y programas de estudio Académicos del programa de investigación y los de carácter cultural y de desarrollo tecnológico.
3. Elaborar y actualizar los planes, programas y recursos tecnológicos para el desarrollo de la investigación, tanto básica como aplicada, de carácter científico, tecnológico y artístico.
4. Investigar y promover la difusión y los resultados académicos para la educación, así como la producción de materiales educativos, medios de enseñanza, equipos, libros y publicaciones científicas, de carácter científico, tecnológico y artístico, de carácter cultural y de desarrollo.
5. Definir, impulsar y ejecutar los planes y programas de investigación básica y aplicada de carácter científico, tecnológico y artístico, y el personal de apoyo técnico.
6. Impulsar los planes y programas para la formación y desarrollo de personal académico, los investigadores y docentes, así como el personal directivo y administrativo de la institución.
7. Impulsar la creación de los libros, revistas y las publicaciones científicas, de carácter científico, tecnológico y artístico, de carácter cultural y de desarrollo, conforme a las normas aplicadas.

**Integración y Funcionamiento**

1. Apoyar al órgano de gobierno las bases y políticas, los objetivos y mecanismos para la planeación, programación, presupuestación, organización, operación, administración y el control de los programas de la institución, impulsando lo autorizado y evaluar el cumplimiento.
2. Integrar, impulsar y ejecutar el modelo, sistema, plan y programa relacionados, promover el órgano de gobierno su funcionamiento y controlar su desarrollo.
3. Determinar las líneas básicas para la integración y el funcionamiento de la institución, con el fin de diseñar y analizar los modelos y sistemas específicos, y de conducir su planeación, dirección y evaluación estratégica.



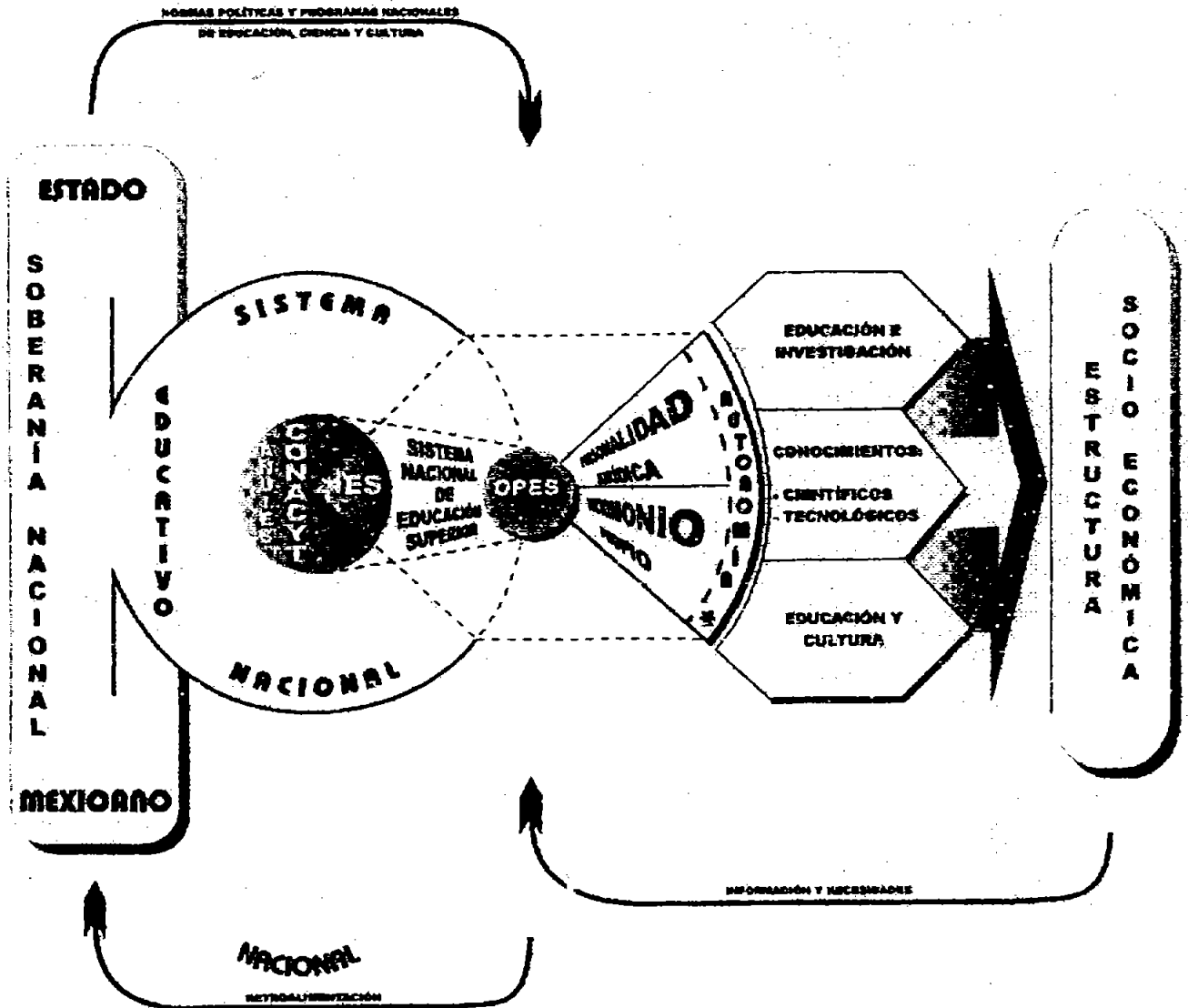
	<p>4. Mejorar la prestación de los servicios educativos, de calificación profesional, de arte y deporte, de los niveles y las modalidades superiores, de los tipos de gestión, de la oferta educativa y de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, de los costos educativos, y cumplir con la representación de la comunidad y la integración nacional, como una perspectiva de equidad y desarrollo humano.</p> <p>5. Mejorar y ampliar la información estadística y científica del instituto y su institucionalización y evolución.</p> <p>6. Informar regularmente a la comunidad de la institución, a la población en general y al Congreso de la Unión de los resultados académicos, calidades y finanzas alcanzados.</p> <p><b>Administrativas</b></p> <p>1. Estudiar y adecuar la estructura de la institución de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>2. Formar el registro único de datos y estadísticas de la institución ante el Poder Ejecutivo Federal, para el desarrollo de los datos estadísticos que existan en las instancias de los niveles del Poder Ejecutivo Federal para la identificación y seguimiento.</p> <p>3. Mejorar, delimitar y ampliar los niveles de su financiamiento y establecer el sistema de costos institucionales, para el fortalecimiento de la normatividad y control.</p> <p>4. Administrar y controlar la operación, el patrimonio y el uso de los recursos, así como la conservación del patrimonio de la institución, con la libertad que otorga la normatividad interna.</p>
--	--

**\* Propuestas del sustentante**

Este modelo tiene el propósito de ser un apoyo metodológico para orientar el proceso de modernización de una institución pública de educación superior que busca transitar de un esquema centralizado o desconcentrado a otro descentralizado. Por demás esta abundar que estos pasos ayudan a dar el salto hacia la calidad, a la coordinación de las acciones y a lograr la pertinencia de los resultados con los requerimientos sociales, rasgo distintivo de la cultura de la calidad que busca tener comunidades académicas y sociales satisfechas.

Enseguida, se agrega un esquema de integración y funcionamiento descentralizado con autonomía, para visualizar cómo se preve la concreción de lo expuesto, según la percepción del sustentante.

### 2.3. ESQUEMA DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DESCENTRALIZADA Y AUTÓNOMA.



A.O. AUTOGESTIÓN  
 IES- INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
 ANUIES- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
 CONACYT- CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
 OPES- ORGANISMO PÚBLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

### **Descripción del esquema de integración y funcionamiento de una institución pública de educación superior descentralizada y autónoma.**

Este esquema tiene el propósito de ser un apoyo visual, para explicar la metodología de las acciones inherentes que se sugieren realizar en el marco de las políticas públicas del Ejecutivo Federal sobre modernización, calidad e innovación, a fin de transformar a un órgano desconcentrado en organismo descentralizado del Estado, con atribuciones de autogestión o autonomía, como se ha anunciado en esta propuesta guía.

Para estos efectos, se tiene que reconocer que el Estado Mexicano es el depositario de un poder general con autoridad y responsabilidades suficientes para salvaguardar, entre otros aspectos importantes, la soberanía nacional y otorgar autonomía a las instituciones públicas de educación superior, en los términos del artículo 3º Constitucional y de su fracción VII.

Aquí el otorgamiento de la autonomía tiene como fin promover y generar el bienestar común de la sociedad mexicana, a través de un mecanismo expreso de educación superior que atienda este servicio público.

También debe reconocerse la existencia del Sistema Educativo Nacional que integra los servicios educativos en los tipos básico, medio superior y superior, distribuye las funciones educativas y de investigación científica y tecnológica. Asimismo, crea los mecanismos facilitadores como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Sistema de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), las propias instituciones y los organismos de educación superior. Estos últimos con carácter público o privado, estatal federal; centralizado, desconcentrado o descentralizado o libres, con o sin autonomía.

Asimismo, existe el Sistema Nacional de Educación Superior, dentro del cual están como miembros las universidades públicas y privadas, y el propio Politécnico.

De acuerdo con este enfoque de organización se considera que el Estado, además de otorgar personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene que conceder la autonomía para prestar los servicios de educación, investigación e impulsar el desarrollo de la cultura tecnológica y crear conocimientos susceptibles de transferirse o intercambiarse, con el fin de que contribuyan al bienestar social y económico del país.

Debe considerarse que estos procesos tendrán un impacto directo en la solución de problemas, la atención de necesidades y la canalización de las expectativas de la estructura socioeconómica basados en la educación superior e investigación científica y los criterios de calidad e innovación, para que la productividad se genere con el valor agregado requerido para sostener el bienestar y la paz social.

**CAPITULO TERCERO: 3. ESTUDIO  
ESPECÍFICO DE LA  
DESCENTRALIZACIÓN CON  
AUTONOMÍA O AUTOGESTIÓN DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.**

### 3.1. DIAGNÓSTICO.

*"El modelo de diagnóstico integral bajo la visión de sistemas se ha diseñado para presentar otra opción en la selección de modelos de diagnóstico por aplicar en la organización"*

*Victor Manuel Martínez Chávez.*

De acuerdo con el modelo de diagnóstico del Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez, en su tratado "Diagnóstico Administrativo", el Instituto Politécnico Nacional tiene pasado, presente y futuro; guarda relación con el medio que le rodea; y se anticipa que es un sistema complejo, por lo que en este trabajo solo se incluye la información significativa, que se complementa con la contenida en los anexos 2, Revisión de Paradigmas y Mitos de la Ley Orgánica del IPN; 3, Fortalezas y Debilidades; y 4, Estructura Curricular por Áreas del Conocimiento y Datos.

#### **Pasado.**

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) fue creado, mediante una declaratoria presidencial vertida por el General Lázaro Cárdenas del Río, en la inauguración de sus cursos en enero de 1936, su evolución se ha caracterizado por el crecimiento, la ampliación de los servicios y la planeación, dirección, administración y control de los consecuentes cambios estructurales como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

Ha pasado por una formalización de hecho ya que por derecho fue hasta 1944 que tuvo su primer reglamento de manera provisional, en 1949 se expidió su primer ley orgánica, la segunda en 1956, la tercera en 1974 y la cuarta en 1981. Esta última, más los reglamentos Interno y Orgánico regulan la organización, el funcionamiento y la integración de la oferta actual de los servicios encomendados a la Institución.

#### **Presente.**

Cuenta con un Manual de Organización General autorizado en diciembre de 2002, que contiene las funciones de la estructura básica conformada por dos áreas: la central, con una dirección general, 7 secretarías de área, 4 coordinaciones generales, 28 direcciones de coordinación, 3 organismos auxiliares (descentralizados de la Secretaría de Educación Pública), y 4 órganos consultivos y colegiados; y la operativa con 73 direcciones de escuelas, centros y unidades de nivel medio superior y superior.

La estructura básica del mando central se compone de 441 órganos y puestos, y la directiva de los planteles de 984. En conjunto suman 1,525.

El Instituto cuenta con el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, el Modelo Educativo y una política de reforma educativa con las vertientes, académica, técnico-administrativa y jurídica que definen la orientaciones y los compromisos sexenales de la administración, mismos que se precisan en el

programa de mediano plazo (tres años) y en el programa operativo anual institucional.

La oferta está integrada por: las áreas del conocimiento de ciencias sociales y administrativas, ingeniería y ciencias físico-matemáticas y de ciencias médico-biológicas; en los tipos educativos medio superior y superior; los niveles educativos de bachillerato tecnológico (bivalente y propedéutico), licenciatura y posgrado; y en tres modalidades, escolar, mixta y abierta. Tiene una cobertura de 14,592 profesores e investigadores y 11,404 empleados de apoyo y asistencia a la educación; 73 escuelas, centros y unidades; y 133,149 mil alumnos atendidos en el período 2002-2003\*. Se destaca que el Instituto está presente con 9 centros en 16 entidades federativas.

El Director General ejerce la función normativa interna con la "opinión" del Consejo General Consultivo, por consecuencia, las decisiones estratégicas y rutinarias están centralizadas. Hasta el año 2000, se inició un proceso limitado de delegación de facultades previsto en el artículo 5 del Reglamento Orgánico aprobado en 1999. el desarrollo es lento, por ejemplo: ya se autorizan procedimientos, pero no estructuras básicas, debido a que las disposiciones de la Secretaría de la Función Pública así lo establecen; la firma de títulos profesionales y grados académicos ahora la realizan el Director General y el Secretario General, antes se esperaba la firma del Secretario de Educación; sin embargo, persiste el centralismo decisonal en aspectos académicos, técnicos y administrativos. El consenso es poco practicado y casi siempre es manipulado para tener resultados favorables.

Externamente, el Instituto se sujeta a un fuerte control de tutela de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y gremialmente del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE). El marco normativo es ambivalente, hecho que impacta, por ejemplo, en el nombramiento del Director General, en la consulta del Secretario de la SEP para nombrar a los secretarios y directores de área, en la delegación de facultades, en la administración, ejercicio y control de los ingresos propios y del presupuesto federal asignado, entre otros casos.

La situación jurídica actual es controvertible, veamos porqué:

- En el artículo 1 de su Ley Orgánica se le define como "institución educativa del Estado..."; en el 2, como "órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública cuya orientación general corresponde al Estado", en el 6, se le constituye el patrimonio propio; y en el 14, fracción XIX, se le otorga al Director General, vía artículo 2254 del Código Civil Federal, cierto grado de personalidad jurídica para atender asuntos de orden civil.
- En el artículo 11 de la misma Ley, se inscriben como organismos auxiliares al Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV), a la

\* FUENTE: Dirección de Evaluación.

Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA) y al Patronato de Obras e Instalaciones (POI), y se señala que "estos organismos coadyuvarán con la mejor realización de las finalidades del Instituto, de acuerdo con esta ley y los ordenamientos que las rigen...". Se destaca que estos organismos son descentralizados de la Secretaría de Educación Pública, por acuerdos presidenciales, pero al igual que el Instituto, no son autónomos y, por consiguiente, son parte del Poder Ejecutivo Federal, más no del Estado.

Por otro lado, forma parte de los sistemas Educativo Nacional, Nacional de Educación Superior y Nacional de Educación e Investigación Tecnológica y esta incluido en el ramo 11 de Educación Pública y el 38 de Ciencia y Tecnología del Presupuesto de Egresos de la Federación.

La presencia nacional del Instituto se ha visto fortalecida poco a poco con el apoyo de los medios electrónicos a la enseñanza y la investigación, así como por el intercambio académico, la transferencia de tecnología y el servicio tecnológico externo que se han constituido en instrumentos básicos para concretar la formación competitiva de los alumnos, pero aún hay limitaciones. Es necesaria una mayor articulación entre las funciones académicas, administrativas y operativas para precisar los campos de acción, los enlaces y las responsabilidades en el ejercicio de cada grupo de funciones.

Los servicios de información requieren una revisión intensa para que sean oportunos, suficientes y confiables, asimismo, que alimenten preferencialmente a las funciones académicas, de planeación y a la gestión.

En los anexos 2 y 3 de este trabajo, se incluyen dos tablas sobre la revisión de los paradigmas y mitos del Politécnico, contenidos en la Ley Orgánica vigente, con un diagnóstico enunciativo; y en la otra, las fortalezas y debilidades generales y específicas en las materias siguientes: normatividad; técnica; organización; docencia; investigación científica y tecnológica; formación, actualización y desarrollo de profesores; apoyo académico; extensión y difusión; administración e infraestructura; vinculación e intercambio; información y evaluación; y de calidad e innovación.

Se puntualiza que el Presupuesto de Egresos de la Federación 2004, no excluye a las acciones de descentralización a pesar de que establece medidas (artículos 30 y 35) estrictas de disciplina presupuestal y de racionalidad, que obligan a tener programas sancionados previamente por la Secretaría de la Función Pública para que procedan presupuestalmente. Desde luego, este no es el caso del Instituto Politécnico Nacional, que no ha presentado un programa, exprofeso de descentralización. Lo que existen son disposiciones internas para seguir estudiando el tema, después que la propuesta formal de Ley Orgánica fue regresada por el Presidente de la República para su revisión. Las acciones que se desarrollan, se hacen con cargo al presupuesto para realizar medidas de simplificación, calidad e innovación de la organización y el funcionamiento.

Se preve que para el ejercicio presupuestal 2005-2006, quede integrado un programa de descentralización, sustentado por los resultados de la consulta de la nueva Ley Orgánica que al efecto vuelva a realizarse entre la comunidad politécnica.

Los resultados generales del estudio de la información sobre el pasado, presente y futuro del Instituto Politécnico Nacional, permiten advertir la necesidad de revisar la situación actual para determinar las acciones que continúan, se crean o cancelan, con el fin de integrar un programa con acciones viables y pertinentes para el cambio, incluidas la descentralización y la autonomía. La información que se expone a continuación no exhaustiva pero si significativa para la descripción de esta guía.

### **Futuro.**

Como se advierte el Politécnico es una institución pública de educación superior desconcentrada con patrimonio propio y una Ley Orgánica que formaliza esa condición, pero que tiene el control de tutela de la Secretaría de Educación Pública, y al interior mantiene una fuerte centralización de facultades en la figura del Director General, situación que ya es obsoleta porque ya no responde a los requerimientos sociales y las políticas actuales de modernización administrativa como la descentralización, que es el paso cualitativo recomendable para el Instituto, entre otras, por las políticas de calidad e innovación del propio Ejecutivo Federal.

Desde el ángulo de la prospectiva, el futuro tiene que diseñarse y desde un observatorio ver o imaginar en el tiempo (20 años) y el espacio (México en el contexto global) al Politécnico. Esto será un referente para la transformación de las políticas institucionales y el ejercicio incluyente y consensuado de la función institucional.<sup>72</sup>

El diseño de este futuro deberá considerar las bases de su construcción, siguientes: el valor social del conocimiento; los requerimientos del mercado de trabajo; la nueva estructura académica; la organización académico-administrativa; y las bases del financiamiento. Después diseñar las líneas estratégicas de la visión prospectiva<sup>73</sup> con dos o tres escenarios alternativos y un plan y programa de descentralización que permitan:

- Referenciar de modo retrospectivo su desarrollo de 68 años, y formular un resumen diagnóstico para conocer las condiciones en que trascendió al siglo XXI.

<sup>72</sup> Pineda, Moya, Lindoro. *El Politécnico del Futuro*, págs. 20,21y22

<sup>73</sup> Pineda, Moya, Lindoro. *ibidem*.



- Identificar las principales fortalezas con las que se inserta en el ámbito nacional e internacional de la educación, el conocimiento y la cultura del siglo XXI.
- Solucionar, con apoyo de los escenarios del futuro los problemas del presente y anticiparse a los del futuro, como estrategia de previsión.
- Alimentar a la planeación y programación anual para que sean el eje de la dirección y transformación cualitativa de la organización y el funcionamiento de los servicios.
- Fomentar la cultura de la organización entre la comunidad politécnica para superar los resabios del pasado desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública y del centralismo interno, y asumir el cambio por convicción y consenso no por presión ni temor.

### 3.2. ESQUEMA PARA FORMALIZAR LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA CON AUTONOMÍA: CASO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 3º, fracciones V, VII y VIII; 25, párrafos 2, 3, y 4; 26, párrafo 2; 28, párrafo 5; 38; 41; y 73, fracción XXV, esta el sustento del otorgamiento de la autonomía y las atribuciones de autogestión del Estado a un organismo o institución pública de educación superior, así como del reconocimiento a su carácter estratégico y de las bases para ejercer la autonomía con una organización y funcionamiento descentralizada.

Dentro de este marco constitucional destacan los aspectos siguientes: que sólo el Estado a través del Poder Legislativo puede otorgar la autonomía, dado su carácter de depositario de la soberanía nacional confiada por el pueblo; que entre sus fines estará el de lograr el bien común de la sociedad que gobierna; y que será responsable de atender las áreas estratégicas de la estructura socioeconómica, para cuyo caso contará con los organismos que se requieran en el cumplimiento de su cometido, como el Politécnico.

Sólo el pueblo mexicano es el mandatario de la soberanía nacional, por lo que "tiene el derecho de alterar o modificar la forma de gobierno" (artículo 39)\* y que "la ejerce por medio de los Poderes de la Unión" (artículo 41)\* en los ámbitos federal, estatal y municipal, de acuerdo con las competencias que se disponen en un Sistema Federal de Gobierno.

Los Poderes de esa Unión tienen campos y materias específicas que atender tipificadas en atribuciones constitucionales, cuyo conjunto fundamentan "el supremo poder de la federación" (artículo 49)\*. Entre estos poderes está el Ejecutivo Federal (artículo 80)\*, con facultades para "promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observación" (artículo 90)\*. Asimismo, cuenta con secretarías para atender los aspectos administrativos.

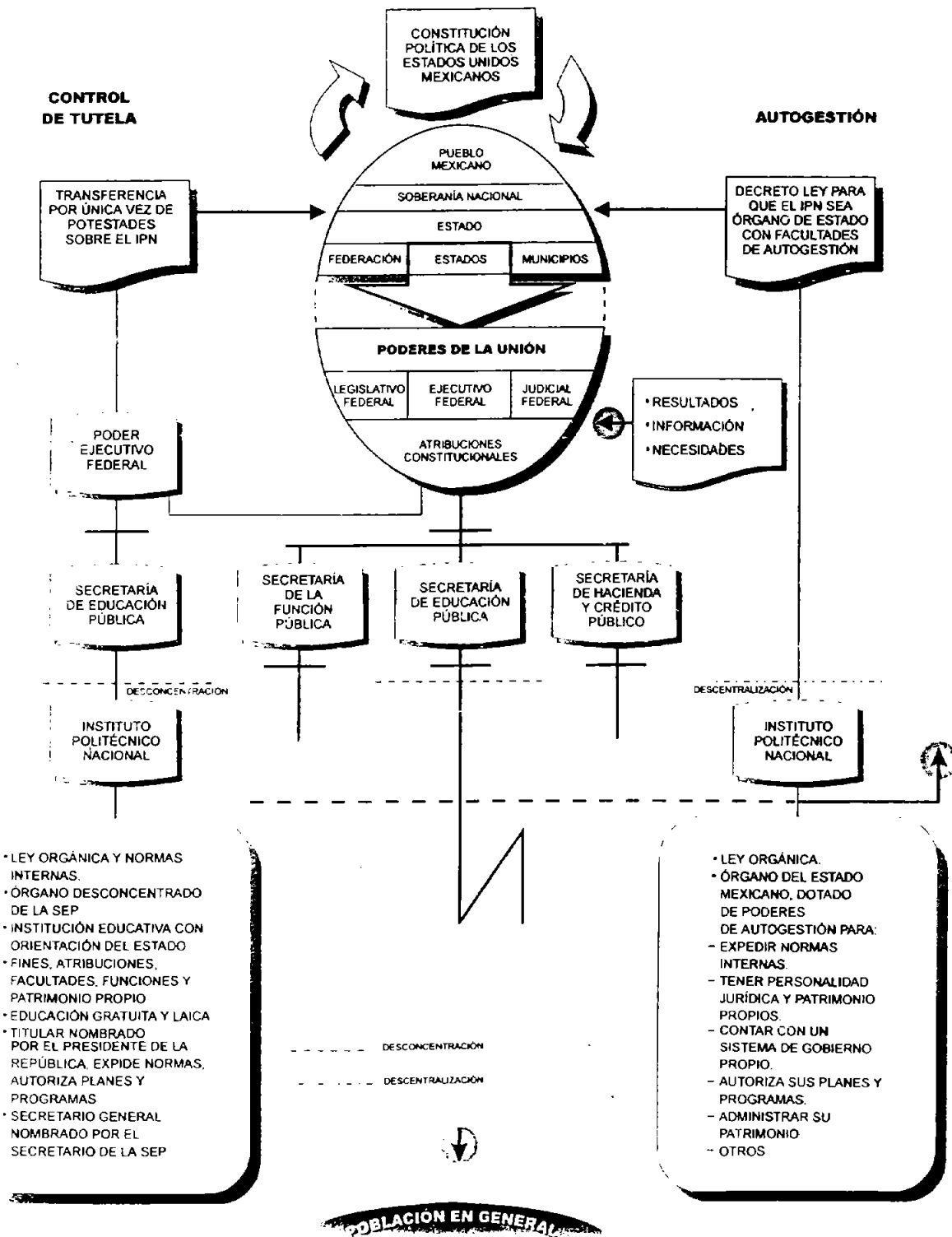
Así, la Secretaría de Educación Pública tiene en su estructura al Instituto Politécnico Nacional como órgano desconcentrado al que regula con una Ley Orgánica expreso y una Ley General de Educación. En la propuesta de descentralización, se sugiere como método que esta Secretaría, por conducto del titular del Ejecutivo Federal, transfiera por única vez las potestades sobre el Instituto al Estado Mexicano para que éste, a través del Poder Legislativo, abrogue su Ley Orgánica actual y emita otra con el esquema descentralizado y la autonomía del Instituto.

\*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Es decir, se trata de suspender el control de tutela y otorgar al Instituto Politécnico Nacional la autonomía con poderes de autogestión, en los términos de la fracción VII del artículo 3º constitucional.

Los organigramas, esquemas y la mecánica operativa que se presentan en este capítulo, son parte de la metodología que se propone para la conducción del Instituto Politécnico Nacional hacia un cambio estructural con nuevas formas de organización y un sistema de autogobierno, articulado por sistemas específicos y procesos interrelacionados que favorezcan a los cambios cualitativos en la gestión y la toma de decisiones, al logro de resultados pertinentes y con calidad, y a la interacción con entes afines del contexto global.

## ESQUEMA PARA FORMALIZAR LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA CON AUTONOMÍA: CASO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



### 3.3. MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

La propuesta de ley orgánica para el Politécnico (anexo 1), precisa la naturaleza, finalidades, objetivos y el carácter de organismo público descentralizado de educación superior, que tiene un sistema de gobierno dotado de atribuciones de autogestión que es soportado por una organización modular y procesos integrados en doce sistemas, para posibilitar la conducción, gestión, operación, control y evaluación de los servicios encomendados de educación, investigación científica, desarrollo tecnológico y extensión cultural.

#### El Sistema de Gobierno.

El modelo de organización descentralizado y autónomo que se propone para el Politécnico, se ha concebido integrado por áreas de responsabilidad, con el fin de mejorar el ejercicio de las atribuciones, funciones y actividades asignadas en un proceso de modernización, que incorpora cambios cualitativos de autogestión al amparo de un sistema federal de gobierno.

El cambio de la organización desconcentrada a la descentralizada, se reflejará básicamente en la supresión de los criterios internos para la toma de decisiones centralizada por la delegación de facultades. Actualmente el Director General del Instituto toma las decisiones fundamentales y las rutinarias con una "opinión" colegiada del Consejo General Consultivo, o bien por instrucciones del Secretario de Educación Pública, en su carácter de órgano desconcentrado de dicha dependencia.

La integración orgánica de esta propuesta contempla a las áreas de responsabilidad, siguientes:

#### Área de gobierno.

- Conformada por la Junta de Gobierno, el Consejo General Politécnico y la Rectoría\* apoyada por la Secretaría General y el Patronato Politécnico. Cada uno de los tres órganos de gobierno cuenta con atribuciones y campos específicos de acción.
  - La Junta de Gobierno, órgano análogo al poder judicial será responsable de: nombrar al rector, a los directores de las escuelas, centros y unidades y a los miembros del Patronato Politécnico; resolver los vetos del rector a los acuerdos del Consejo General Politécnico; y atender los conflictos entre los órganos de gobierno.
  - El Consejo General Politécnico, órgano análogo al poder legislativo será responsable de: emitir la normatividad; proponer al Congreso de

\* Nomenclatura aceptada hasta ahora en las distintas propuestas de nueva Ley Orgánica.

la Unión las reformas a la Ley Orgánica; y autorizar el modelo y sistema de educación, ciencia, cultura y tecnología, el Programa de Desarrollo Institucional, el programa presupuesto anual, la cuenta corriente y los resultados de la gestión.

- La Rectoría, órgano análogo al poder ejecutivo será responsable de: representar legalmente al Instituto; **expedir** la normatividad emitida por el Consejo General Politécnico; cuidar de su cabal cumplimiento; conducir la planeación y dirección estratégica de las materias no reservadas a los otros órganos; y establecer los objetivos y la organización integral del Instituto; entre otras.
- El Patronato Politécnico, órgano administrativo del patrimonio del Instituto integrará y propondrá el programa presupuesto, nombrará al tesorero, al contralor interno, al auditor interno y al personal de apoyo del Patronato, entre otros.
- La Secretaría General, será responsable del enlace entre los órganos de gobierno y de armonizar la organización y el funcionamiento del Instituto.

#### **Área ejecutiva.**

- Conformada por la Rectoría, la Secretaría General y el Patronato Politécnico, tendrá la responsabilidad de llevar la dirección estratégica del Instituto, de buscar y mantener la armonía en la gestión, la vida institucional, y en la administración y el control del patrimonio institucional.

#### **Área de coordinación.**

- Integrada en el área central conformada por las coordinaciones generales de Planeación y Organización y de Sistemas Periciales, las cuales serán responsables, respectivamente, de lo siguiente: la primera, de la previsión, formulación de objetivos y metas, del diseño de modelos de crecimiento, desarrollo, integración y funcionamiento orgánico- funcional y de los servicios, del estudio de la oferta y la demanda, de la formulación de estrategias para el financiamiento y la obtención de recursos y de la prospectiva institucional. La segunda, de la consolidación de la información, la medición y valoración de resultados, la generación de juicios de valor, la acreditación, certificación y expedición de la documentación comprobatoria de los resultados.

En el área desconcentrada estará la Coordinación General de Operación que será responsable de conducir armónicamente el cumplimiento de las normas, los objetivos, el desarrollo de las funciones y de los programas, del suministro de los recursos y de la ejecución de las tareas. Asimismo, de la integración de la información, la atención de los usuarios y del enlace con la operación y demás áreas de la organización.

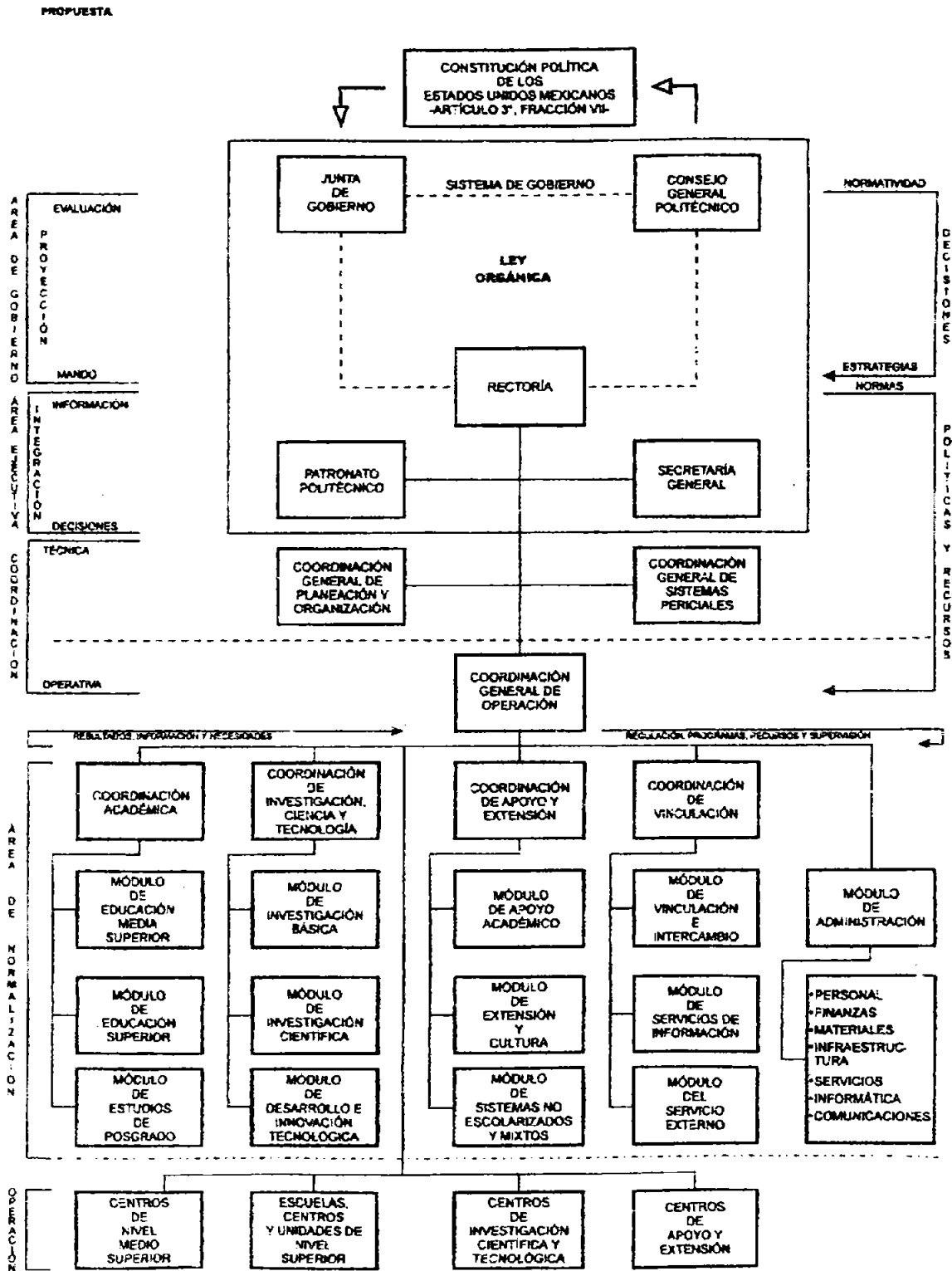
**Área de normalización.**

- Los órganos de esta área serán responsables de: regular la gestión, operación y el control de los servicios; normalizar la organización, el funcionamiento y la planeación, integración, ejecución y supervisión; y de consolidar la información y los resultados, de acuerdo con la naturaleza, los fines de los órganos bajo su competencia y la interacción de las materias y especialidades básicas, de apoyo y complementarias que posibilitan la integración y prestación de los servicios institucionales. El Módulo de Administración funcionará por programas o proyectos bajo el criterio de entrega en contenido, tiempo y forma, y dependerá del Patronato Politécnico. Estará ubicado en el área de normalización para apoyar la fluidez de los recursos hacia las unidades de servicios.

**Área de operación.**

- Responsable de concretar las acciones, integrar la información y de proponer la mejora e innovación de los servicios, conforme al cuadro de la oferta y demanda, según la naturaleza y los fines de cada área del conocimiento de la estructura curricular a la que pertenezcan las áreas y unidades de servicio. Asimismo, de integrar propuestas, la información y la opinión de los usuarios para alimentar la toma de decisiones interna y a nivel institucional.

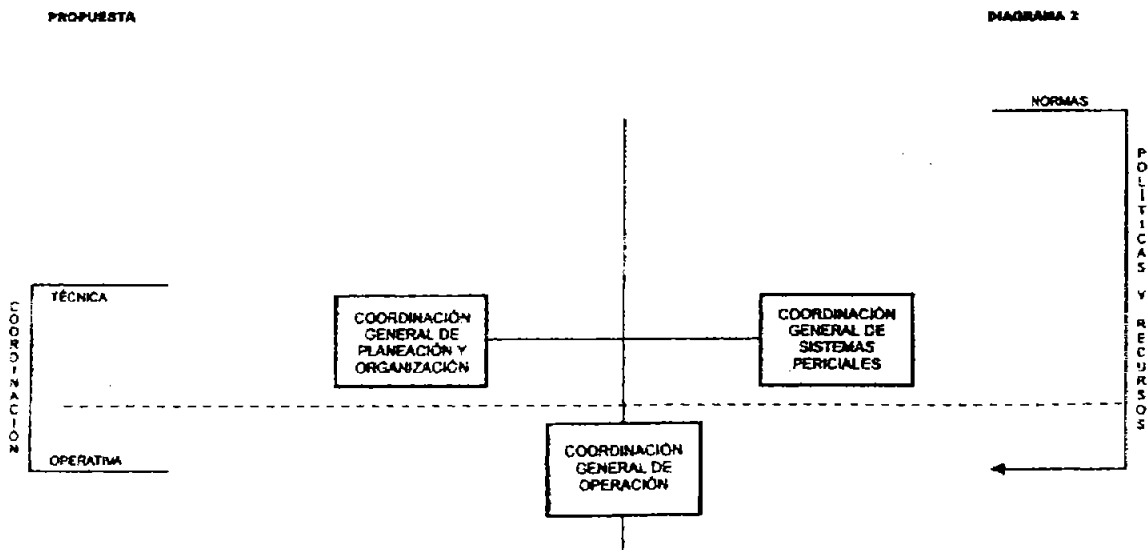
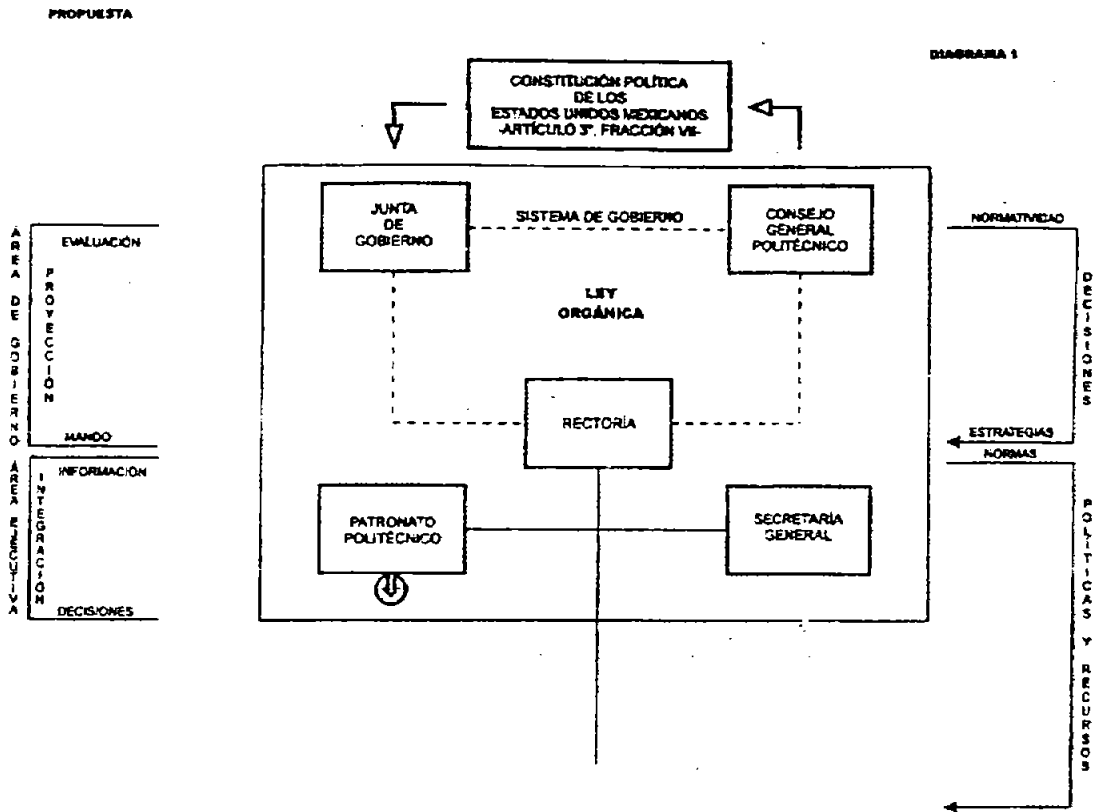
### MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



Propuesta del sustentante.



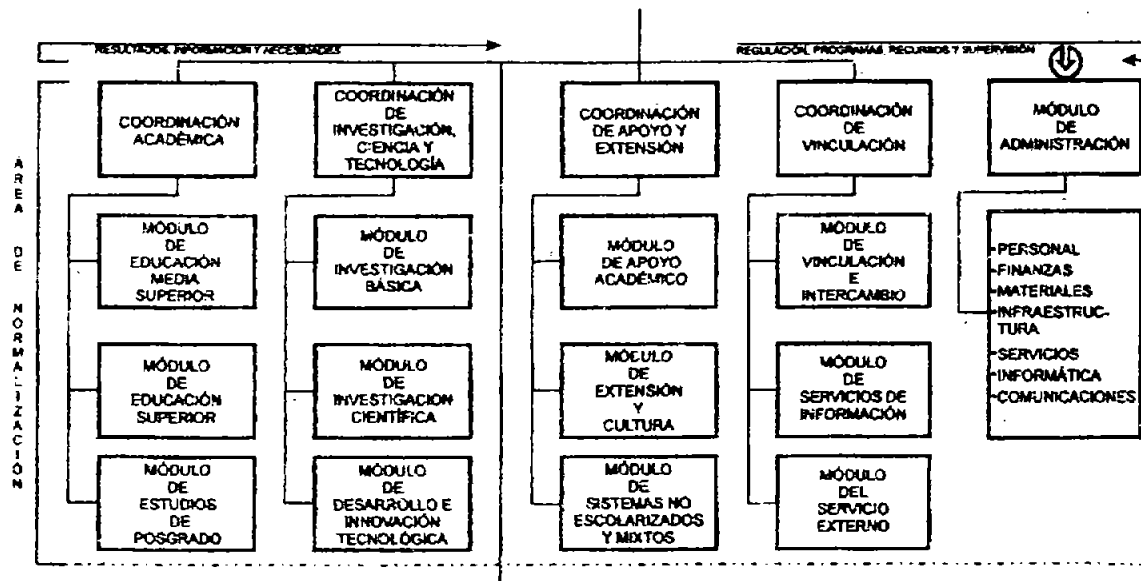
## MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



### MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

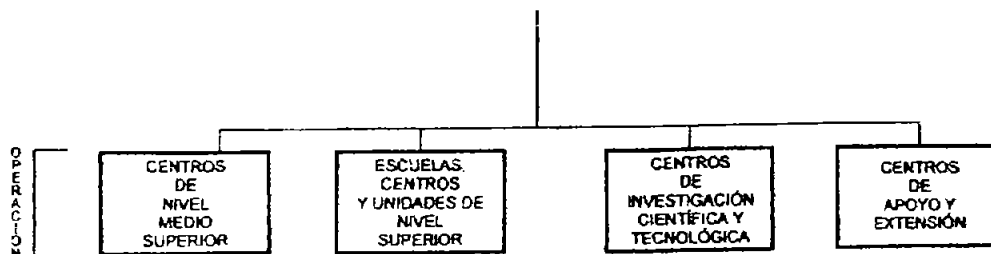
PROPUESTA

DIAGRAMA 3



PROPUESTA

DIAGRAMA 4



### 3.4. ESQUEMA DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS.

La articulación de las atribuciones con las funciones y de éstas con los procesos en el ámbito del Politécnico, se realiza actualmente conforme a las prácticas propias de una administración interna centralizada, a pesar de que se trata de un órgano desconcentrado. Situación que impacta en la oportunidad, confianza y satisfacción de los usuarios de los servicios. Pero aún más, el Instituto depende de las decisiones de las secretarías de Educación Pública, de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público, cuyas respuestas son tardías, sinuosas, desgastantes y en no pocas ocasiones, incongruentes.

Con el propósito de rebasar este estado de cosas en la organización y operación del Instituto, se plantea adoptar esta metodología de integración de procesos y sistemas para que faciliten el paso cualitativo del control de tutela a la autogestión con una administración de confianza y credibilidad característica propia del autogobierno y del uso de los sistemas "la organización en su conjunto es un sistema integrado por subsistemas; a su vez, es un componente del sistema más grande..."<sup>74</sup>

La integración de este método se inicio con la identificación y agrupación de las materias y especialidades con las cuáles se conforma la oferta de los servicios y se atiende su demanda. Después, por analogía y convención metodológica, se convierten en sistemas y subsistemas integrales con sus respectivos procesos. Seguidamente según su naturaleza y fines específicos se les asigna unidades responsables para que, según el caso realicen la coordinación, operación, control, evaluación o actualización.

El sistema para la organización y el funcionamiento es el conjunto ordenado y formalizado de procesos, con sus métodos y técnicas de ejecución interrelacionados e integrados para encausar la operación normal, acotar la cobertura y contribuir a concretar los objetivos y las metas de la Institución. El sistema como un todo organizado forma parte de otro mayor y esta conformado por sistemas menores, subsistemas y procedimientos que, además permiten manifestar su recíproca pertenencia en su dirección, funcionamiento y resultados.

En este orden se visualiza que el Sistema Politécnico sea el Mayor y los sistemas menores los siguientes: normativo; técnico (planeación, programación y presupuestación); formación, actualización y desarrollo de profesores; apoyo académico; extensión y difusión; administración e infraestructura; vinculación e intercambio; información y evaluación; y calidad e innovación. Cada uno de estos sistemas se conformará directamente o a través de subsistemas, de procedimientos propios con los propósitos siguientes:

1. **Normativo**, concebido para definir, establecer, difundir y evaluar el cumplimiento de los ordenamientos y demás disposiciones jurídicas,

<sup>74</sup> Martínez, Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo. p.60.

académicas y técnico-administrativas de carácter general y específico; y formalizar y regular la integración, operación y el control de las acciones inherentes de cada unidad responsable, en correspondencia con la naturaleza y sus fines institucionales.

2. **Técnico** (Planeación, Programación y Presupuestación), concebido para conjuntar ideas y acciones viables y factibles de comprometerse en la atención de necesidades, la solución de problemas o la prospectiva de los servicios institucionales, así como para señalar los medios y recursos, las bases de su obtención, racionalización, aplicación y logro de la eficacia de los demás apoyos que facilitan la consecución de los objetivos y las metas correspondientes, en los ámbitos central, operativo y desconcentrado, o descentralizado del instituto.

En este sentido la programación-presupuestación, se concebirá como un instrumento de apoyo para la planeación, dirección y evaluación estratégica de los servicios institucionales.

3. **Organización**, establecido para dar orden, secuencia y coherencia a las estructuras, ideas, decisiones, funciones, acciones, y procedimientos de trabajo del Instituto, de acuerdo con las normas, políticas, los objetivos y programas que regulan su integración y funcionamiento, interno y su relación externa.

Con este sistema y sus procesos se crean, revisan o actualizan las normas, objetivos, estructuras, funciones, puestos, servicios y los procedimientos de la institución y sus partes, para agilizar la planeación, dirección, operación, gestión, control y la evaluación de la Institución.

4. **Investigación Científica y Tecnológica**, definido para integrar y ordenar la búsqueda de información que sustente a la creación y al avance tecnológico; generar líneas de investigación y nuevos conocimientos; e innovar y crear tecnologías en el marco del desarrollo humano para los servicios que presta el Instituto a los sectores demandantes de la estructura socioeconómica.

5. **Académico** (Docencia), previsto para conjuntar normas, acciones e ideas que consoliden la planeación, dirección, operación, control y evaluación académica del proceso de enseñanza-aprendizaje en sus diferentes tipos, niveles y modalidades, áreas del conocimiento, carreras, especialidades y disciplinas.

Asimismo, para mantener actualizados: la articulación de objetivos y contenidos de la estructura curricular; el ejercicio docente; la relación de la teoría con la práctica escolar y tecnológica; la evaluación de los alumnos y el desempeño del personal académico; la congruencia académica de la infraestructura física y técnica de talleres, equipos y laboratorios; y la

pertinencia de los planes y programas de estudio con la estructura socioeconómica, el conocimiento científico y tecnológico, la cultura y los valores éticos de la sociedad.

- 6. Formación, Actualización y Desarrollo de Profesores**, establecido para elevar la calidad profesional del personal académico de los distintos tipos, niveles y modalidades, previsto para alcanzar las metas de calidad de los servicios educativos y la investigación científica y tecnológica, en correspondencia con las finalidades de la estructura académica, el avance de la ciencia, la cultura y el desarrollo sustentable de los servicios a cargo del Instituto.

Busca profesionalizar la tarea del personal académico y de los investigadores, para que al tiempo que ayudan a ordenar y desarrollar la educación y los conocimientos científicos de los educandos, sean motivados a: continuar en la conducción de los futuros especialistas; facilitar su bienestar social e individual; y a concretar el desarrollo continuo y sostenido de la educación, ciencia, cultura y tecnología y su apoyo a la transformación de los procesos sociales y productivos nacionales, regionales y estatales.

- 7. Apoyo Académico**, conformado para ordenar, sistematizar y dotar a los procesos de educación e investigación científica y tecnológica, los materiales didácticos, los medios y la moderna tecnología de la información que simplifiquen la enseñanza, transmisión y la asimilación de los conocimientos, faciliten la eficiencia operativa e incrementen los conocimientos de los educandos y académicos.

Se orienta a estimular al aprovechamiento de los alumnos, reduzcan la deserción escolar y mejoren la eficiencia terminal, en un marco de estrategias para lograr la calidad y equidad social de los servicios.

- 8. Extensión y Difusión**, concebido para consolidar la formación integral de los servicios institucionales; mantener actualizados a los egresados y formar los cuadros técnicos, profesionales y especialistas de los sectores socioeconómicos; estimular el desarrollo armónico de la personalidad de los alumnos con su preparación y los valores culturales y sociales del medio; y fomentar el compromiso social, la iniciativa y creatividad a partir de su egreso, acceso, posicionamiento y libre tránsito en el mercado del empleo y del conocimiento científico y tecnológico.

- 9. Administración e Infraestructura**, determinado para conjuntar, ordenar y sistematizar principios, técnicas y prácticas de la gestión administrativa, la ministración de los recursos y la prestación de los servicios de apoyo para concretar los objetivos y las metas institucionales en los diferentes ámbitos de su operación.

**10. Vinculación e Intercambio**, previsto como estrategia de promoción de la oferta de servicios y para establecer y mantener relaciones y compromisos con los sectores productivos, educativos, públicos, sociales y comunitarios de la estructura socioeconómica, con el fin de que participen, apoyen y se corresponsabilicen, tanto con el fortalecimiento de los elementos curriculares (contenidos de planes y programas de estudio, docencia, enseñanza-aprendizaje, relación teórico-práctica y medición de resultados), como con el mejoramiento académico y operativo del Modelo Educativo.

Asimismo, para contar con las políticas y los mecanismos que favorezcan al carácter social de la educación y del conocimiento y permita:

- Cubrir las necesidades científicas, tecnológicas y culturales de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, así como la transferencia e intercambio de conocimientos y desarrollos tecnológicos.
- Apoyar a la productividad social y al bienestar socioeconómico de la población.
- Promover el desarrollo educativo, científico y tecnológico de modo sustentable.
- Interactuar en el campo del conocimiento científico, la cultura y la tecnología.
- Contribuir a consolidar la cultura social, científica y tecnológica del Instituto.

## **11. Información y Evaluación.**

**a) información**, establecido para integrar, procesar y controlar los datos y la información para integrar la memoria institucional, planear los servicios, alimentar a los contenidos académicos, conocer el comportamiento de los hechos y resultados del quehacer institucional y apoyar la toma de decisiones, a través de sus tres connotaciones:

- **Básica**, cuyo carácter es cuantitativo y de consulta generalizada.
- **Especializada**, cuyo carácter es cualitativo, cuantitativo y de consulta restringida, ya que sólo sirve al área o la unidad responsable que la genera, con fines de retroalimentación.
- **Estratégica**, cuyo carácter es restringido y sumario de las acciones cualitativas y cuantitativas relevantes, tanto de las unidades responsables como de la opinión y participación de la comunidad politécnica y la consulta a los usuarios directos y beneficiarios sociales, para alimentar a la planeación estratégica y las decisiones de los órganos de gobierno.

La administración y el control de este sistema se prevén desconcentrados, para que cada unidad responsable al contar con el apoyo de modernas tecnologías de la información y redes de cómputo procese, integre y fluya los datos académicos o administrativos.

- b) Evaluación,** orientado a definir juicios de valor, indicadores y parámetros, recomendaciones y referencias cualitativas, para sustentar la dirección estratégica y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos, a partir de la observación y el análisis comparativo de ideas, acciones y resultados previstos con respecto a lo alcanzado. El sistema, sus mecanismos, instrumentos y metodologías deberán permitir identificar, cuantificar y cualificar los síntomas, las causas y efecto de la actividad institucional.

En el Instituto se identifican cuatro tipos de evaluación:

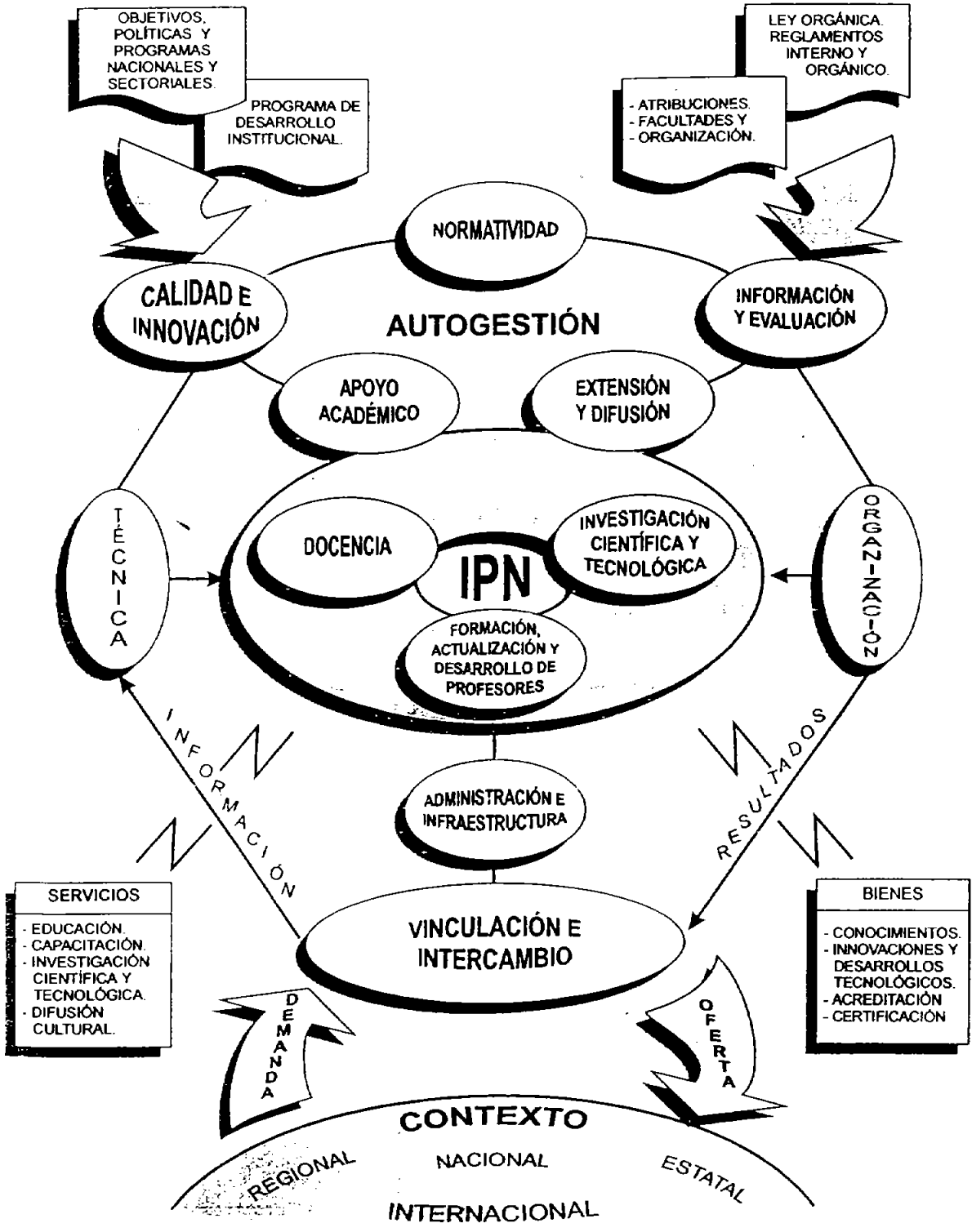
- Del proceso enseñanza-aprendizaje.
- De la función educativa como proceso integral.
- Administrativa, como proceso de medición de la gestión, aplicación y el uso de los recursos.
- Externa, como proceso de medición social de los servicios y de la satisfacción de los usuarios.

- 12. Calidad e Innovación,** concebido para definir, administrar y evaluar al conjunto de atributos, cualidades o características que reúnen los servicios públicos a cargo del Instituto, para que sean valorados, aceptados y satisfagan necesidades, solucionen problemas y orienten las expectativas individuales, sociales, productivas o profesionales hacia fines superiores, conforme a criterios de equidad y pertinencia.

A través de este sistema, se atiende e impulsa la calidad del quehacer institucional y el particular de cada unidad responsable, asimismo, para certificar los resultados, de acuerdo con los catálogos correspondientes de categorías, indicadores, parámetros y estándares autorizados, a nivel nacional e internacional.

En suma se propone un esquema de integración y control de sistemas, subsistemas y procedimientos, para que oriente la formulación de nuevas guías para elaborar esquemas y manuales de organización y de procedimientos, estudios diagnósticos, entre otros.

### ESQUEMA DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS



X PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

Esquema propuesto por el sustentante.



### 3.5. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.

Este plan tiene como propósito enunciar secuencialmente las actividades necesarias para la conformación del programa de descentralización del Instituto Politécnico Nacional, que será el instrumento de orientación, coordinación, control y evaluación del cambio orgánico- funcional desconcentrado hacia otro descentralizado de esta institución pública de educación superior.

"Una acción de organización siempre debe desarrollarse de acuerdo con el mismo plan, o sea, el proceso lógico por excelencia..."<sup>75</sup>

El mecanismo de conducción del programa será una coordinación general; en la práctica fue creado en abril de 2003 como Coordinación General de Modernización Institucional. La característica del plan consiste en que por cada rubro (A, B y C) se agrupan las actividades por el orden que tienen desarrollarse para y cumplir con el objetivo de la descentralización del Instituto.

La descripción detallada de las actividades serán contempladas en el programa de descentralización en proceso. Por ello no se incluyen, sin embargo, en el punto siguiente (3.7.), de este plan se establecen las acciones prioritarias por cada sistema, para integrar el contenido inicial del programa.

#### A. Revisión de la Plataforma para la Descentralización.

1. Antecedentes básicos del Instituto Politécnico Nacional.
2. Situación vigente: jurídica, académica, técnica, operativa, administrativa y financiera.
3. Diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.
4. Definiciones sobre: la adopción de la presente propuesta metodológica para la descentralización del Instituto; las acciones que concluyen, continúan o se crean; las acciones y procesos básicos susceptibles de sistematizarse, según las estrategias y prioridades recomendadas para el programa de descentralización; la integración preliminar de las situaciones básicas; y la infraestructura inicial para diseñar y desarrollar un programa de descentralización.
5. Integración de acciones, estrategias y prioridades para la descentralización (ver la propuesta de acciones prioritarias).

<sup>75</sup> Martínez. Chávez, Víctor Manuel, Diagnóstico Administrativo. p.32.

**B. Aprobación, Implantación y Desarrollo de las Acciones Previas.**

1. Conformación e implantación de la Coordinación General del Programa de Descentralización.\*
2. Revisión y ajuste de la propuesta metodológica.
3. Diseño de la propuesta de lineamientos para la descentralización.
4. Diseño e implantación de un plan de consulta: a la comunidad escolar y científica de la institución; a las organizaciones sociales, educativas, productivas y políticas; a las organizaciones laborales; y a la población en general.
5. Concentración, estudio y aprobación de resultados.
6. Diseño, ajuste y aprobación del programa de descentralización de la institución pública de educación superior.
7. Integración de los lineamientos y equipos de trabajo.
8. Diseño, aprobación e implantación del Modelo, Sistema y Programa de descentralización del Politécnico.
9. Inicio del diseño de los modelos y sistemas específicos por materia básica para integrar la organización por procesos de la Institución.
10. Implantación de los modelos sobre normatividad, planeación-programación-presupuestación y organización. Estos aspectos continuarán sistematizándose en el marco de la acción 10 del punto C de este plan.
11. Estudiar el proyecto de ley para otorgar la autonomía o atribuciones de autogestión, y formalizar el estatuto orgánico y el reglamento interno o equivalentes.
12. Diseñar, proponer e implantar el esquema y proceso formal de transferencia de potestades del Poder Ejecutivo Federal hacia el Estado como un todo, para que éste, a través del Poder Legislativo, expida la Ley que otorgue autonomía o atribuciones de autogestión al Politécnico.

**C. Implantación, Desarrollo y Evaluación del Programa de Descentralización.**

1. Presentación, implantación y difusión del programa y los lineamientos para la descentralización.

\* Estará fuera de estructura y tendrá carácter de mecanismo agilizador con duración temporal.

2. Presentación de los equipos de trabajo y asignación de responsabilidades y tareas.
  3. Expedición y difusión de la ley por la cual el Estado otorga autonomía o potestades de autogestión al Instituto.
  4. Expedición y difusión del estatuto orgánico y del reglamento interno.
  5. Implantación y difusión del modelo y sistema de gobierno.
  6. Diseño, aprobación e implantación del Programa de Desarrollo Institucional, conforme al nuevo enfoque.
  7. Aprobación e implantación de la propuesta de sistematización de los procesos institucionales.
  8. Implantación de los modelos, sistemas y programas sobre: normatividad; técnico (planeación, programación y evaluación); investigación científica y tecnológica; académico (docencia); formación, actualización y desarrollo de profesores; apoyo académico; extensión y difusión; administración e infraestructura; vinculación e intercambio; información y evaluación; y calidad e innovación.
  9. Diseño, integración e implantación de la estructura orgánico-funcional y del Manual General de Organización, bajo el nuevo enfoque.
  10. Implantar los esquemas y mecanismos de coordinación, comunicación e información.
  11. Evaluar el Programa General del Instituto y los programas específicos de descentralización de cada una de sus áreas.
  12. Sustituir a la Coordinación General del Programa y transferir el control correspondiente al área técnica de organización y a las unidades responsables respectivas.
  13. Continuar las acciones prioritarias del Programa de Descentralización.
- Sustituir el Programa de Descentralización por el Programa de Desarrollo Institucional.

3.6

La:  
cor  
est  
ser  
pro  
res  
sis

No

1.

2.

3.

4.

5.

Té

1.

2.

3.

4.

5.

### 3.6. PROPUESTA DE ACCIONES PRIORITARIAS POR SISTEMA PARA EL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DEL POLITÉCNICO.

Las 69 acciones prioritarias que se establecen aquí por sistemas para integrar y concretar el programa de descentralización del Instituto Politécnico Nacional, están consideradas en la propuesta de plan de acción. Su propósito es el de señalar las actividades más importantes que se requieren para integrar el programa de descentralización, con la consideración de facilitar la asignación de responsables, la coordinación y la interacción para concretar las metas por cada sistema en los términos siguientes:

#### **Normativo.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y programa sobre normatividad.
2. Preparar la propuesta de transferencia de facultades del Ejecutivo Federal hacia el Estado, para que a través del Poder Legislativo se expida la Ley por la que se descentraliza y, en su caso, se otorgue la autonomía al Politécnico.
3. Planear y desarrollar las actividades subsecuentes a la expedición de la Ley.
4. Estudiar, proponer y expedir los reglamentos interno y orgánico.
5. Desarrollar el Programa de Normatividad Institucional.
  - Reglamentos específicos.
  - Bases y políticas generales.

#### **Técnico (Planeación, Programación y Presupuestación).**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y programa correspondiente.
2. Integrar los objetivos, las políticas, los programas y las metas institucionales de corto y mediano plazo.
3. Diseñar e implantar el modelo de educación, ciencia, cultura y tecnología.
4. Integrar, implantar y controlar el Programa de Desarrollo Institucional.
5. Crear o actualizar las bases, políticas y lineamientos para la planeación, programación y presupuestación.

6. Actualizar e integrar el nuevo esquema financiero. 6.
7. Estudiar y proponer el programa presupuesto. 7.
8. Proponer las bases, políticas y estrategias para determinar el crecimiento y desarrollo de los servicios de la institución pública de educación superior. In
9. Proponer las bases y lineamientos para: 1.

  - El financiamiento de los servicios. 2.
  - El uso racional de los recursos. 3.
  - La previsión y desarrollo de estudios prospectivos.<sup>76</sup>

### Organización.

1. Diseñar, implantar y controlar el modelo, sistema y programa de desarrollo de la organización y funcionamiento.
2. Actualizar e implantar el reglamento orgánico.
3. Proponer e implantar el esquema de organización y funcionamiento descentralizado.
4. Formular, integrar y proponer el Manual de Organización General.
5. Promover el desarrollo del programa de organización. 4.

  - Definición de objetivos específicos por unidad académica y administrativa. 5.
  - Determinación de las estructuras básicas con su costo financiero. D.
  - Sistematizar los procesos de trabajo por materia y especialidad. 1.
  - Integrar la estructura y los perfiles de puestos por unidad académica y administrativa. 2.
  - Proponer e implantar los esquemas de coordinación comunicación e integración de las unidades académicas y administrativas. 3.
  - Integrar e implantar los manuales de organización y específicos de cada una de las unidades responsables.

<sup>76</sup> Didriksson, Axel, *Una agenda del Presente para la Construcción del Futuro de la Educación Superior en América Latina*, Ponencia en el Seminario UNAM/UNESCO, México 1995, p.47.

6. Preparar el programa de difusión, sensibilización y capacitación para la implantación de la organización descentralizada.
7. Preparar e implantar el Manual de Operación General del Instituto.

### **Investigación Científica y Tecnológica.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y los programas del posgrado y la investigación.
2. Proponer e implantar las bases y metodologías de investigación.
3. Determinar las líneas de investigación de acuerdo con las prioridades sociales, educativas, productivas y culturales del país:
  - Investigación de nuevas áreas de oportunidad y puntos de interés.
  - Creación de conocimientos científicos y tecnológicos.
  - Desarrollo e innovaciones tecnológicas.
  - Intercambio académico, científico y tecnológico.
  - Formación y desarrollo de profesores-investigadores.
  - Transferencia de conocimientos y tecnologías.
  - Promoción y difusión de la cultura tecnológica.
4. Integrar e implantar las bases y los lineamientos para el desarrollo del servicio externo, el intercambio y la transferencia científica y tecnológica.
5. Participar en la construcción y consolidación de la base científica, cultural y tecnológica del país.

### **Docencia (académica).**

1. Diseñar, implantar y controlar el modelo, sistema y programa educativo en los niveles medio superior, superior, y posgrado
2. Crear, proponer e implantar los reglamentos académicos de la educación media superior, superior y posgrado.
3. Crear, actualizar e implantar el programa académico, según el tipo, nivel, la modalidad y las consideraciones siguientes:
  - Investigación educativa.

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y los programas en la materia.

**Apoyo Académico.**

5. Definir, en coordinación con las unidades académicas, las bases y políticas para el intercambio y estancia de profesores e investigadores con otras instituciones pares.

4. Determinar, en coordinación con las unidades académicas, los programas alternativos para profesores e investigadores.

3. Definir las bases y los lineamientos para integrar, desarrollar y actualizar los programas alternativos en la materia.

2. Investigar las necesidades de formación, actualización y desarrollo de profesores e investigadores, según el tipo, nivel o la modalidad.

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y el programa en la materia.

**Formación, Actualización y Desarrollo de Profesores.**

5. Determinar y proponer las bases y los lineamientos académicos para regular las relaciones del Instituto con su personal académico y de investigación, bajo el nuevo enfoque.

4. Impulsar y desarrollar de los estudios y las investigaciones académicas para consolidar las modalidades mixta y no escolarizadas.

- Evaluación del aprovechamiento, desempeño y la organización escolar.

- Talleres, laboratorios y espacios de experimentación e innovación.

- Espacios físicos, inmuebles y equipamiento.

- Materiales y medios de tecnología educativa.

- Proceso de enseñanza-aprendizaje, relación teórico-práctica y ejercicio profesional en condiciones reales.

- Perfiles de ingreso, estancia y egreso.

- Recursos humanos pertinentes.

- Tecnología psicopedagógica y didáctica.

- Estructura, metodología y contenidos programáticos.

2. Crear, proponer e implantar los reglamentos y las políticas de integración, operación, administración y control de las materias que comprende el apoyo académico.
3. Determinar, en coordinación con las unidades académicas y de investigación, los programas particulares de cómputo y comunicaciones, tecnología educativa, servicios escolares, apoyo a estudiantes y de lenguas extranjeras, implantar y controlar lo aprobado.
4. Proponer, en coordinación con las unidades académicas y de investigación correspondientes, el diseño, la producción, distribución o dotación de materiales y medios didácticos y psicotécnicos para apoyar a la enseñanza, la investigación y el desarrollo tecnológico.
5. Proponer las medidas apropiadas para motivar al aprovechamiento escolar y al logro de las metas de retención y eficiencia terminal.

#### **Extensión y Difusión.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y el programa en la materia.
2. Crear, proponer e implantar, en su caso, los reglamentos y las políticas de integración, operación, administración y control de las materias que comprende la extensión y difusión.
3. Determinar, en coordinación con las unidades académicas y administrativas, los programas particulares de difusión científica y cultural, publicaciones, servicio social, egresados, educación continua y de actividades deportivas, implantar y controlar lo aprobado.
4. Proponer, en coordinación con las unidades académicas y de investigación, los contenidos culturales para los planes y programas de estudio, académicos y de investigación, con el fin de mantener la integralidad de la oferta.
5. Determinar e implantar las bases de coordinación y comunicación de la institución con sus egresados y los sectores socioeconómicos.

#### **Administración e Infraestructura.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y los programas en materia de recursos humanos, financieros, materiales, servicios e infraestructura.
2. Revisar, crear o actualizar y proponer la normatividad en materia de administración e infraestructura.



3. Realizar o actualizar el inventario de la infraestructura física y técnica.
4. Determinar, en coordinación con las unidades académicas y administrativas, los programas específicos bajo el nuevo enfoque.
5. Determinar el esquema financiero, las fuentes de financiamiento y el programa-presupuesto, conforme al enfoque.
6. Definir los programas de sensibilización y capacitación del personal para la dirección, operación, administración y el control descentralizado de los recursos, servicios e infraestructura.
7. Crear e implantar un programa emergente de apoyo administrativo a la Coordinación General de Descentralización.

#### **Vinculación e intercambio.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y el programa de vinculación.
2. Crear, proponer e implantar, en su caso, las normas, políticas y procesos para que la institución pública de educación superior, realice la vinculación y el intercambio con las instituciones pares y los sectores socioeconómicos.
3. Determinar el programa de vinculación e intercambio considerando las acciones siguientes:
  - La promoción de la oferta de la institución.
  - El financiamiento de los servicios.
  - La calidad de los profesores e investigadores.
  - La obtención de infraestructura, material, laboratorios y equipo.
  - El intercambio de alumnos, profesores, especialistas, conocimientos y tecnología.
  - La transferencia de conocimientos científicos y tecnologías.
  - La preparación de educandos en condiciones reales.
  - La identificación y captación de información cualitativa para el desarrollo de los servicios.
  - La localización de áreas de oportunidad y puntos de interés para ubicar la oferta y promover el libre tránsito de los egresados politécnicos en el mercado de trabajo.

- El fomento de las relaciones nacionales e internacionales de la institución pública de educación superior.
4. Jerarquizar e implantar el programa de vinculación e intercambio.

#### **Información y Evaluación.**

1. Revisar, actualizar o crear los modelos, sistemas y programas de evaluación e información.
2. Definir, proponer e implantar las normas y políticas de integración, operación, administración y control de los sistemas de evaluación y de información, bajo el nuevo enfoque.
3. Integrar la Coordinación General de Sistemas Periciales.
4. Integrar el programa de evaluación en sus vertientes: administrativa; técnica; y diagnóstica o externa.
5. Integrar el programa de información en sus vertientes: básica; especializada; y estratégica.
6. Proponer e implantar las políticas de integración, operación, coordinación y comunicación de los medios de tecnología de la información.
7. Revisar los catálogos de las unidades de medida y de las acciones técnicas, académicas y administrativas, para actualizar los procesos de evaluación de sus tres vertientes.
8. Dar seguimiento y evaluar al programa de descentralización.
9. Integrar y consolidar la información bajo el nuevo esquema de organización.

#### **Calidad e Innovación.**

1. Proponer, implantar y controlar el modelo, sistema y programa de calidad e innovación.
2. Determinar, proponer e implantar las bases, políticas y criterios de calidad e innovación por materia.
3. Actualizar, integrar e implantar el catálogo de indicadores, parámetros y estándares de calidad, por materia y sistema.
4. Acreditar los servicios internos y externos del Instituto.

5. Expedir los certificados, títulos o grados académicos, así como la documentación comprobatoria de estudios.

6. Definir e implantar acciones de seguimiento al programa de descentralización.

Es importante precisar que hasta 1994 el instituto operaba con una organización compactada para responder a las medidas de austeridad. A partir de 1995, propusimos integrar una estructura básica por áreas de especialidad operable con criterios de responsabilidad, coordinación y concurrencia. Estas áreas fueron y son las siguientes: técnica, académica, investigación, apoyo académico, extensión y difusión, administración, y vinculación. Falto precisar el soporte de las áreas de normatividad, organización, formación docente y evaluación cuyas funciones quedaron inmersas en la estructura autorizada. Es hasta esta propuesta que se sugiere crearles el soporte sistémico correspondiente.

Por lo que se refiere a la integración de los procesos, no fue posible avanzar en ese sentido, debido a los constantes cambios estructurales. Desde luego la idea ya estaba planteada, la cual se ha retomado para insistir en la agrupación de los procesos por materias y especialidades en congruencia con el esquema de organización, después convertirlas por convención metodológica en sistemas, subsistemas y procesos.

Se aclara que en el Politécnico no existe la integración de los procesos en el orden que aquí se plantea, aún cuando las materias y especialidades operan con un orden interno propio de una organización centralizada.

Esta propuesta de integración de procesos tiene como propósito apoyar a la organización descentralizada dándole: mayor fluidez a las decisiones y acciones; libertad para ejercer la vinculación; bases para administrar los recursos y nombrar a sus autoridades; y bases para generar respuestas oportunas, suficientes y confiables a los usuarios y demandantes de los servicios. Esta es la importancia de las acciones prioritarias que se han propuesto en este apartado.

3.

La

fu

de

re

(C

su

Q

Ei

es

nc

fu

se

Pa

m

er

pr

Le

co

sis

ca

de

La

la

fa

au

### 3.7. MECÁNICA OPERATIVA DEL ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

La articulación del modelo de organización con el esquema de integración y funcionamiento de sistemas que se propone para la dirección, operación y control descentralizado y autónomo del Politécnico, tiene que realizarse a partir del reconocimiento de la necesaria interdependencia de las atribuciones y funciones (QUÉ), con los sistemas, subsistemas y procesos (CÓMO) y con la promoción de su planeación, operación y control, conforme al enfoque de la autogestión (PARA QUÉ).

Enseguida deberá preverse la interrelación de los elementos del modelo y los del esquema, para propiciar e impulsar su interacción de modo congruente con las normas, políticas, los objetivos, programas y las metas autorizadas para que el funcionamiento de la institución se realice, conforme a la mecánica operativa que se presenta como ejemplo.

Para apoyar el funcionamiento del Instituto en los términos que se visualizan en la mecánica operativa, es importante advertir que su modernización implica cambios en la organización, operación y el control tradicional de las estructuras y los procesos, los cuales tendrán que orientarse por:

- Políticas de autogestión y descentralización geográfica, operativa y administrativa.
- Lineamientos de polivalencia estructural, funcional y operativa de los mecanismos de planeación, dirección, ejecución, administración y evaluación, los cuales serán apoyados por redes de procesos y transporte de información simultánea.
- Criterios de operación por disciplina, inter y multidisciplinaria con ejecución programada y apoyo de procesos y servicios certificados, para generar respuestas oportunas, confiables y suficientes.

La planeación y dirección estratégicas se apoyarán en estructuras interactivas, conformadas por módulos de áreas y niveles especializados en interacción con los sistemas y procesos automatizados y comunicados para generar decisiones de calidad, cancelar las filas y tiempos de espera, asimismo, propiciar un suministro de recursos congruente con los requerimientos programáticos.

La estructura programática que interrelacione a la planeación con la organización y la administración con el fin de concretar su interacción, operación y resultados en favor del ejercicio de las funciones descentralizadas y la afirmación de la autogestión.

Las unidades académicas, además de administrar y controlar los servicios según su tipo, nivel, modalidad y área de conocimientos, tendrán facultades de autogestión para promover, establecer, actualizar, suspender, intercambiar o transferir servicios y conocimientos tecnológicos con diversos niveles de complejidad, ya que contarán con:

- Un marco normativo flexible, congruente con la cultura de la responsabilidad y la confianza que requiere la autogestión.
- Un plan y programa estructurado por metas generales y particulares con acciones y resultados compatibles y concretables a diversos plazos.
- Una estructura orgánica articulada, polivalente e interactiva con los niveles y tramos de control apropiados.
- Personal directivo, profesional y de apoyo y asistencia calificado.
- Infraestructura física y técnica polivalente con reglas y programas coordinados.
- Un sistema de información y comunicación integral.
- Un sistema pericial de supervisión y evaluación ubicado fuera de la operación, pero congruente con los planes académicos, de desarrollo y administrativos.
- Recursos oportunos, suficientes y afines a los programas académicos, culturales y de investigación según el tamaño de los servicios y los compromisos institucionales

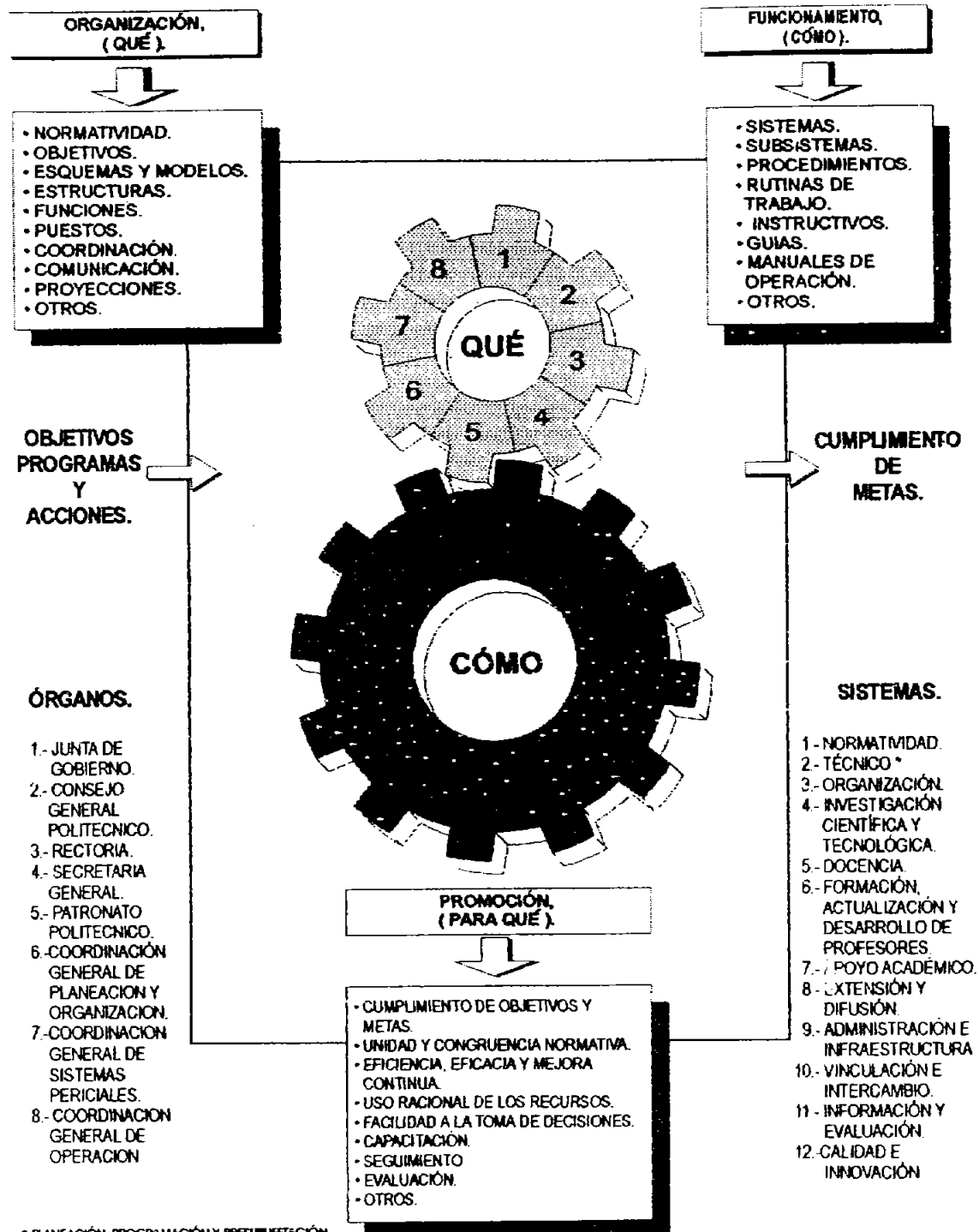
De acuerdo con esta mecánica operativa la organización y el funcionamiento descentralizados del Instituto con su nuevo marco de paradigmas, normas, políticas, lineamientos y criterios permitirán:

- Generar y socializar los conocimientos para participar en la solución de los problemas económicos, sociales y de producción de la estructura socioeconómica nacional.
- Aplicar la tecnología para disminuir el esfuerzo físico e incrementar las capacidades creativas e innovadoras de los alumnos y profesionistas politécnicos.
- Crear unidades empresariales productoras de conocimientos y desarrollos tecnológicos, de acuerdo con las políticas, planes y programas de producción, transferencia y acumulación de conocimientos y tecnologías aprobados.

- Ejercer el consenso decisional interno con validación social como sustento clave de la acción institucional y sus aplicaciones.
- Priorizar y Jerarquizar las acciones anuales incumplidas que se retomen para darles continuidad e integrar las nuevas previamente consensuadas.
- Ejercer la comunicación profesional y oportuna para la comunidad politécnica (profesores, investigadores, usuarios, alumnos, personal de apoyo y asistencia, egresados).
- Contribución plena para fortalecer la base tecnológica nacional mediante la creación, producción y generalización de conocimientos tecnológicos; la adaptación de tecnologías y conocimientos externos; y la retroalimentación permanente a la tecnología creada o adoptada con fines de actualización, mejoramiento, intercambio y transferencia.
- Revisar y actualizar constantemente las variables dependientes, independientes y aleatorias del Modelo Educativo Institucional.
- Fortalecer la cultura tecnológica para revisar desfasamientos y evitar colisiones en la base productiva nacional; promover la oferta de bienes y servicios pertinentes, útiles y aceptables socialmente; e impulsar la competitividad y la calidad de los resultados, y beneficios del desarrollo tecnológico.

La conservación de la congruencia orgánico-funcional que se visualiza en esta mecánica operativa, es la tarea que tendrán que concretar los dirigentes, la propia comunidad politécnica y, desde luego, el Estado como promotor del cambio, para consolidar el funcionamiento descentralizado y autónomo del Instituto.

**MECÁNICA OPERATIVA DEL ESQUEMA DESCENTRALIZADO  
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.**



\* PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN.

PROPOSTA PARA IMPARTIR EN 2000 Y 2001, cursos de capacitación al personal de las unidades de asistencia técnica del IPN, por parte del sustentante

# CONCLUSIONES.



## CONCLUSIONES.

El Estado Mexicano como depositario de la soberanía nacional y responsable de la atención y conducción de las funciones educativas, científicas, culturales y tecnológicas tiene que impulsar el cambio estructural de las instituciones públicas de educación superior, como el Instituto Politécnico Nacional, para que mejoren su participación en la solución de los diferentes problemas.

Dichos problemas están relacionados con el crecimiento demográfico que ha provocado el incremento de la oferta y demanda de educación media superior y superior, la cual no han logrado satisfacer cuando ya tienen los nuevos requerimientos y el desgaste de sus esquemas de gestión, organización y operación. También, los problemas generados por el decremento del soporte económico a la educación, cuya aportación respecto al producto interno bruto, es apenas del 1.9 % y no del 8% recomendado por la UNESCO, que además ha sido invertido en el gasto corriente y no en el equipamiento. Así como los provocados por la escasa interacción de las políticas públicas sobre educación, empleo y acumulación que han impedido generar una oferta con valor agregado e impacto en el bienestar social.

Es importante mencionar las inconsistencias y los desfases internos debido a la toma de decisiones y al desgaste de los esquemas de organización centralizados de algunas instituciones públicas de educación superior, generados por el temor hacia el cambio de los grupos internos de poder y de la organización sindical. Y, por último, debido a los problemas ocasionados por la incipiente vinculación cuyos convenios sólo han quedado en protocolos con la sociedad y los sectores socioeconómicos. Las instituciones académicas que han hecho poco por interesar a los dirigentes de estos sectores por los aspectos educativos, científicos, culturales y tecnológicos.

Este trabajo tiene por objetivo proponer las bases metodológicas para apoyar y orientar el proceso de cambio de la organización centralizada como los institutos tecnológicos o desconcentrados como el Politécnico Nacional de la Secretaría de Educación Pública hacia otra descentralizada con autonomía en los términos del artículo 3º Constitucional, fracción VII. Y el esquema que visualiza este cambio con el perfil de la organización académica descentralizada; el marco general de la transición con los factores que deben considerarse para evitar confusiones, rechazos y limitaciones, y el perfil básico para que se les otorgue autonomía; y el diagnóstico, las propuestas de organización, sistematización y la mecánica operativa descentralizada del propio Politécnico que es el caso ejemplo.

El conjunto de la educación, ciencia, cultura y tecnología es importante para el desarrollo del conocimiento sustentable que es a la vez el eje del nuevo paradigma de la actividad económica y por consiguiente, del bienestar social. Asimismo, en México es prometedor el panorama para la transformación de las instituciones públicas de educación superior que tienen y tendrán la responsabilidad de formar a los recursos humanos que con su talento, sensibilidad

e inventiva posibiliten y concreten ésta apreciación. Para estos efectos el Estado y la función de organización tienen el reto de impulsar el cambio de dichas instituciones, que mantienen el control centralizado o desconcentrado de sus esquemas de integración y operación, para que sean ágiles y congruentes con los nuevos requerimientos académicos y sociales.

En este sentido la interacción política con la educación y la organización produce la energía que impulsa la gestión de gobierno a determinar las acciones del cambio en los esquemas de integración, operación y evaluación de las instituciones públicas de educación superior como el Instituto Politécnico Nacional, con el fin para que transformen su organización actual. Esto les permitirá ejercer atribuciones para crear sus propias normas internas, nombrar a sus autoridades y administrar sus recursos con la libertad que requiera la función académica.

Por tanto, es y será la voluntad política, motivada e impulsada por los requerimientos económicos y los consensos sociales, lo que permita el mejoramiento de los esquemas de organización y los procesos académicos, culturales y tecnológicos que impondrán el orden, la secuencia y coherencia para crear, fortalecer o consolidar sus capacidades, resultados y beneficios. Aspecto importante en este proceso de cambio es el reconocimiento del paso cualitativo que observa la dinámica económica mundial, donde el volumen productivo tradicional es superado por la producción intensiva para reducir costos y propiciar el consumo masivo.

Este paso fue posible gracias al conocimiento científico y tecnológico. Aspecto que en México tiene que ser reconocido por las instituciones públicas de educación superior para que actualicen sus esquemas académicos y de organización, vinculación y evaluación, y que de no hacerlo correrán el riesgo de quedar rezagados de la era del conocimiento y la innovación. Las respuestas de estas instituciones deberán contemplar el diagnóstico de necesidades, problemas y fortalezas, la revisión de las políticas públicas sobre crecimiento y desarrollo de la educación media superior y superior, ciencia, cultura y tecnología, y preparar las respuestas en correspondencia con el modelo y sistemas de vida interna del país y con los procesos de mundialización económica.

El Instituto Politécnico Nacional realiza esfuerzos serios para modernizar su organización, potenciar los alcances de su oferta y cualificar solidamente su trascendencia social en congruencia con los planteamientos que aquí se exponen. El modelo educativo, los sistemas y programas experimentan cambios significativos impulsados por la demanda socioeconómica de sus servicios. El cambio está supeditado al sostenimiento, la actitud y la intensidad que le impriman el Estado y la comunidad politécnica alejada de falsos supuestos, temores y resquemores hacia la autonomía.

Reviste particular importancia el caso del Politécnico, porque a pesar de las formalidades contradictorias o las limitaciones financieras, es una de las instituciones de vanguardia del país a la que el Estado debe otorgar autonomía y

formalizar su organización descentralizada. Debe destacarse que con 68 años de evolución exitosa ha funcionado con ciertas libertades limitadas discrecionalmente.

El Estado y, en su dimensión, el Instituto Politécnico Nacional, tendrán que prever la compatibilidad de los valores nacionales con la diversidad internacional y, desde luego, reencontrar el modelo de país que se plantea en el artículo 3º. Constitucional. Por su parte el Estado Mexicano tiene que valorar la consistencia del Politécnico, para conferirle atribuciones, facultades, funciones y recursos y, en su caso, otorgarle autonomía para que preste un servicio público con la calidad, pertinencia, oportunidad y equidad requeridas por la sociedad.

De igual forma tienen que valorarse los esquemas de organización y funcionamiento, los medios y las formas de operación, control y evaluación para reafirmar, reorientar o potenciar la capacidad, calidad y oportunidad de la oferta bajo las condiciones enunciadas como deseables de una organización descentralizada con autonomía o simples atribuciones de autogestión.

La autonomía como se plantea en este trabajo no tiene carácter controvertible, puesto que propone facilitar la atención de los servicios de educación e investigación científica, la generación de ideas, teorías, conocimientos y tecnologías, y la difusión de la cultura académica y de los resultados correspondientes, con la más amplia libertad que exija el método científico para llegar a conclusiones socialmente aceptables. En este sentido si el Estado otorga autonomía al Politécnico, será para que defina sus normas internas, regule su cumplimiento, nombre a sus autoridades y administre su patrimonio sin su intervención.

Para ello la transferencia de atribuciones, facultades, funciones y recursos del Estado al Instituto Politécnico Nacional, se hará conforme al plan que aquí se expone para transformar su organización desconcentrada por una descentralizada y, funcionar en coherencia con la autonomía otorgada y las bases constitucionales. Desde luego el Instituto no podrá sustraerse del orden jurídico nacional, salvo en los aspectos que le ampare la autonomía o las potestades de autogestión concedidas. Esto dará pauta a la confianza, motivación, libertad, responsabilidad y compromiso social y el reconocimiento de la autoridad general del Estado y el respeto a la Ley Suprema del país.

Transformarse en una institución pública de educación superior descentralizada y autónoma o con potestades de autogestión es la doble condición que se propone, para el Instituto Politécnico Nacional. Esto significará un reconocimiento a su trayectoria y un esfuerzo por trascender, asimismo, la asunción de compromisos y responsabilidades sociales ante la nación. Para estos efectos se recomienda atender, realizar y concretar, además de las citadas en este documento, las acciones siguientes:

### **Generales.**

- Mantener la continuidad del carácter público, laico y gratuito de su oferta académica, así como la libertad para intercambiar, transferir, acumular resultados en favor de la base científica y tecnológica nacional y de su propio desarrollo.
- Reorientar la esencia y los fines de los servicios para que pasen del hacer al saber aprender, emprender, crear y saber ser y sean el eje de los fines superiores para los patrones de vida en el bienestar social. Y de esta forma promover el talento y la actitud para crear, actualizar y mantener servicios y conocimientos susceptibles de tener valor social, económico y ético.
- Participar en el desarrollo integral del Sistema Educativo Nacional y la articulación de los tipos, niveles y modalidades de la estructura curricular interna, con el fin de evitar la concentración y la supeditación externa en la atención de las necesidades de un sector estratégico, como es la educación superior.
- Fomentar la intervención de la sociedad en el consenso de los planes, programas y los resultados institucionales, para sustituir los numerosos y obsoletos mecanismos de vigilancia, control y evaluación.
- Formar, actualizar y desarrollar los recursos humanos, con el propósito de generar actitudes activas, creativas y propositivas en la organización, el funcionamiento, la administración y el control de la institución, los servicios y su articulación social.
- Determinar por consenso la función institucional, para no excluir a nadie que esté interesado en la evolución del Instituto como aquí se propone.

### **Particulares.**

- Crear el modelo, sistema y programa institucional, de acuerdo con el nuevo enfoque de organización y funcionamiento; autorizar las propuestas de organización e integración de los sistemas por el método que se propone en este documento, y operarlas con criterios de responsabilidad, coordinación y participación; y reconvertir las materias normativas y de organización a sistemas, dada su importancia para el proceso de descentralización, e instaurar la integración y el funcionamiento del Instituto por un esquema modular, con criterios de disciplina, inter y multidisciplina. Establecer un programa interno de descentralización y desconcentración hacia el interior de la institución con base en las nuevas atribuciones de autogestión.
- Determinar los objetivos y las políticas de operación por sistema con efectos para el corto, mediano y largo plazos; y definir las políticas de previsión y diseño de una planeación prospectiva que alimente a los programas de corto y mediano plazo.

- Buscar el equilibrio de la oferta y la demanda con fundamento en la capacidad financiera, académica y física instalada, y el apoyo de una fuerte acción vinculadora.

Será la transformación cualitativa de los esquemas de organización y operación del Instituto Politécnico Nacional lo que confirme la congruencia con las ideas, los principios y fines de su origen, así como con el carácter estratégico de sus aportaciones y el propósito de ser una institución de vanguardia para el desarrollo sustentable del país.

# BIBLIOGRAFÍA GENERAL

## 1. LIBROS

- ASOCIACIÓN Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, *Respuesta de los Rectores de 12 Universidades Públicas con Relación con el Concepto de Autonomía, en sus aspectos Académico, de Gobierno, Administrativo y Financiero*, Vallarta, Jalisco México 1996.
- ACKOFF, Rusell, L., *Redesigning The Future*, John Wiles, New York, 1974.
- AKZIN, Benjamín, *Estado y Nación*, Fondo de Cultura Económica, México D. F. 1968.
- BANCO Interamericano de Desarrollo, *Proyectos de Desarrollo*, Volumen I, Escuela Interamericana de Desarrollo Getulio Vargas, Editorial Limusa, México, 1985.
- BARROS, Sierra, Javier, *La Autonomía Universitaria: Declaración ante el H. Consejo Universitario*, 1966.
- B. TRUMAN, David, *Administrative Decentralization to Study of the Chicago Field*, Offices Of the U.S. Department of Agriculture, University of Chicago, Chapter I, 1940.
- BRITO, Rosado, Efraín, *Exposición de Motivos de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 1933.
- B. TRUMAN, David, *El Problema de la Descentralización*, Universidad de Chicago, USA, 1940.
- BUKHARIN, Nikolai and E. Preobrazhensky, *the ABC of Communism*, University of Michigan Press, U.S.A., 1967.
- CARRILLO, Landeros, Ramiro, *Metodología y Administración*, Editorial Limusa, 1996.
- COORDINACIÓN General de Estudios Administrativos, *La Administración Pública en la Época de Juárez*. Presidencia de la República, México, DF., Tomos I y II. s/f
- CUE, Cánovas, Agustín, *El Federalismo Mexicano*, Costa-amic, México D. F., 1960.
- CHURCHMAN, West. C. *El Enfoque de Sistemas*, Editorial Diana, México, 1988.
- D. MOONEY, James. *Los Principios de la Organización*, Harper and Publishers, New York, 1947.

- DIRECCIÓN General del IPN, *Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional*, Dirección de Planeación y Organización, División de Organización y Métodos, México, D. F. mayo de 2003.
- ECO, Humberto, *Cómo se hace una tesis*, editorial gedisa, España, 1995.
- ENGELS, Federico, *El Origen de la Familia, La Propiedad Privada y el Estado*, Editorial Progreso, 1970.
- FAYE, Viesca, Jacinto, *Presentación*, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, Nos. 20-21, octubre-marzo de 1986-1987, Instituto Nacional de Administración Pública, México D. F.
- FLORESCANO, Enrique, *Mitos Mexicanos*, Editorial Aguilar, 1995, México.
- FRONDIZI, Rizieri, *La Universidad en un Mundo de Tensiones, Misión de las Universidades en América Latina*, Editorial Paidós, Buenos Aires. 1971.
- GODET, Michael, *La Caja de las Herramientas de la Prospectiva Estratégica*, GERPA, cuaderno 5, España, 2000.
- GÓMEZ, Morín, Manuel, *La Universidad de México, su Función y Razón de Ser de su Autonomía*, Editorial Jus, México, 1973.
- GUERRERO, Orozco, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*, México, Ediciones Nacionales de Administración Pública, A.C., 1979.
- HAROLD, Seidman, *Teoría de la Corporación del Gobierno Autónomo: Estudio Crítico*, Revista de Administración Pública No. 12, Nueva York, E.U.A. 1952.
- HELLER, Hermann, *Teoría del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
- HENRIQUEZ, Ureña, Pedro, *La Universidad y Educación*, UNAM; México, 1969.
- KAHLER, Erich, *Historia Universal del Hombre*, Fondo de Cultura Económica, México, 1965.
- KOHN, Hans, *Historia del Nacionalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1949.
- MARÍA DE ALLENDE, Carlos, Hernández, Graciela y Gallardo, Vallejo, Clara, *La Educación Superior en México y en los Países en Vías de Desarrollo desde la Óptica de los Organismos Internacionales*, ANUIES, 1998.



- MARTÍNEZ, Chávez, Víctor Manuel, *Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo de Investigación*, Plaza y Valdez y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1974.
- MARTÍNEZ, Chávez, Víctor Manuel, *Diagnostico Administrativo, Procedimientos, procesos reingeniería y benchmarking*, Editorial Trillas, 2002.
- PINEDA, Moya, Lindoro, *Descentralización del Sistema Nacional de Educación e Investigación Tecnológica, Documento de Trabajo*. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica, 1993.
- PINTO, Mazal, Jorge, *La Autonomía Universitaria*, Comisión Técnica de Legislación Universitaria, UNAM, México, 1974.
- PORTES, Gil, Emilio, *Autobiografía de la Revolución Mexicana*, Instituto Mexicano de la Cultura, México 1964.
- RAMÍREZ, Reynoso, Braulio, *Organización Académica y Administrativa de las Instituciones Públicas de Educación Superior*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM-IPN, 2003.
- RUSSELL, L. Ackoff, *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Editorial Limusa, México, 1980.
- RUSSELL, L. Ackoff, *Planificación de la Empresa del Futuro*, Editorial Limusa, México, 1990.
- SIERRA, Méndez, Justo, *Discurso de Presentación de la Iniciativa de Ley para Crear la Universidad Nacional*, Cámara de Diputados, 26 de Abril de 1910.
- SIERRA, Méndez, Justo, *Obras Completas: Discursos*, Universidad Nacional Autónoma de México, México 1948, pp. 418-498.
- UNESCO\*, *Universities and Enviromental Educación*, UNESCO, Presses Universitaives du france. París.
- UNESCO, *Frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe, Memorias del Seminario*, UNAM/UNESCO, México, 1995.
- VÁLDEZ, Diego, *Universidad Nacional Autónoma de México*, UNAM. 1974.
- WALDO, Dwight, *Administración Pública*, Editorial Trillas, México D. F., 1985.

---

\* UNESCO= United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

- WALTERMAN, Robert, H., "Structure is not organization, Bussines Horizons", June 1980. p. 14-26.
- WORLD, Bank, *The Logframe Handbook*, The World Bank, Washington, 1997.

## 2. INFORMACIÓN DE INTERNET

- DE PUELLES, Benítez. Manuel, *Estudio Técnico sobre las Experiencias de Descentralización Educativa*, Revista Iberoamericana de Educación No. 13, Septiembre-Diciembre de 1995, Internet: [http://www.campus.org/oevirt/rie.03 a 01 htm.](http://www.campus.org/oevirt/rie.03.a01.htm)
- MUR, Montero, Roberto, *Notas sobre Organización Desconcentrada de las Administraciones Educativas*, Revista Iberoamericana de Educación No. 3, Septiembre-Diciembre, Internet: [http://www.Campus-oei.org/oeivist/rie.03 a 02. htm.](http://www.Campus-oei.org/oeivist/rie.03.a02.htm)
- NAISHTAT, Francisco, *Autonomía Académica y Pertinencia Social de la Universidad Pública: Una Mirada desde la Filosofía Política*, Internet [NISHTAT@.1tiempo.uba.or](mailto:NISHTAT@.1tiempo.uba.or).
- SECRETARÍA del Consejo Superior, *Estatuto de la Universidad Nacional de Salta*, Boletín Oficial No. 28. 485. Del 24 de Septiembre de 1996. Argentina. Internet: [http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie.03 a 05 htm.](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie.03.a05.htm)
- SGUISSARD, Valdemar, *Autonomía Universitaria y Cambios en la Educación Superior*, de la Polémica del Concepto a las Controversias de su Aplicación, Traducción del Portugués Noel Angúlo, M.T. Email: [noali@prodigi.net.mx](mailto:noali@prodigi.net.mx)
- SORRA, Oscar, *El Dilema entre Saber, Poder y Querer ¿Una Nueva Universidad para el Siglo XXI?* Ediciones OEI, Revista Iberoamericana de Educación No. 3 Septiembre-Diciembre 1993, Internet: [http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie.03 a 05 htm.](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie.03.a05.htm)
- TRUSQUETS, Carles, *Funciones y Gobierno de las Universidades Públicas*, Universidad de Valencia, España, Internet: <http://www.ccco.upv.es/Debate/informe-Bricall/Puigsaletlos-documento/fincgobup.htm>.
- UNIVERSIDAD de la República de Uruguay, Marco Legal, Internet: <http://www.rau.edu.uy/universidad/uni-mlegal.htm>
- UNIVERSITY of Oxford, c 2001, *University of Oxford Wellinton Square*, Oxford. Oxi. 2jd. Uk. Internet: <http://www.ox.ac.uk>
- UNIVERSIDAD René Descartes. *La Carta del Presidente*. Internet. <http://www.univ.paris5fr/bienesp.htm>

- UNIVERSIDAD Tecnológica Nacional, *Síntesis Histórica* (versión en inglés), República de Argentina, Internet. <http://www.utm.edu.ar/sent/index.htm>
- UNIVERSITY of Chicago. *News, Office, An Introduction*, Chicago USA. Internet: <http://www-news.uchicago.edu/resouces/introduction.html>.
- UNIVERSIDAD Nacional de Córdoba, Argentina, Internet. <http://www.unc.edu.ar/historia.htm>.

### 3. DOCUMENTOS, PERIÓDICOS Y REVISTAS.

- CANALES, Alejandro, *¿La Introducción Virtual será Eficaz ante el Rezago Real?*, La Jornada, 19 de marzo de 2001, México.
- CÁRDENAS, del Río Lázaro, *Consideraciones a la expedición de la Ley del Consejo Nacional de la Educación Superior y la Investigación Científica*, H. Cámara de Diputados, El Nacional, 25 de septiembre de 1935
- GONZÁLEZ, Casanova, Pablo, *En Defensa de la Autonomía, Discurso ante el Consejo Universitario*, 4 de septiembre de 1972, Excelsior 4 y 5 de septiembre de 1977.
- GACETA Politécnica No. 462, Diciembre 15 del 2000 y No. 479 del 15 de abril del 2001.
- HONORABLE Consejo Universitario, *Conclusiones; La organización jurídica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, sesión de noviembre de 1933.
- HONORABLE Consejo Universitario, *UNAM Declaración de la Autonomía*, Sesión 25, octubre de 1972.
- PINEDA, Moya, Lindoro, *Compendio de Términos de Apoyo para el Diseño de Estudios de Organización y Redimensionamiento Orgánico Funcional – Documento de Trabajo–*, México, enero del 2004.
- PINEDA, Moya, Lindoro, *El Politécnico del Futuro –Ensayo Prospectivo–*, México, julio del 2000.
- PINEDA, Moya, Lindoro, *Guía para la Elaboración e Integración de Manuales de Procedimientos*, México, marzo de 2003.
- SECRETARÍA de Educación Pública, *Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad*, Oficialía Mayor, México, 2001.

- VILLARREAL, René, *La Globalización Económica*, Revista Mexicana de Política Exterior No. 35, Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, México, 1992.
- ZORRILLA, Martínez, Pedro, *Significado de la Descentralización*, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, Nos. 20-21, Octubre de 1986 a Marzo de 1987, INAP, México, D. F.

#### 4. NORMAS.

- CONSTITUCIÓN *Política de los Estados Unidos Mexicanos*, D.O.F. 5-II-1917. Reformas y Adiciones D.O.F. 14-VIII-2001; 12-XI-2002; y 29-IX-2003.
- LEY *Orgánica de la Administración Pública Federal*, D.O.F. 29-XII-1976. Reformas y adiciones D.O.F. 3-XI-2000; 13-III-2002; y 21-V-2003.
- LEY *de Planeación*, D.O.F. 5-I-1983. Reformas y adiciones 23-V-2002; y 13-VI-2003.
- LEY *Federal de la Entidades Paraestatales*, D.O.F. 14-V-1984; Reformas y adiciones, D.O.F. 04-I-2001; y 21-V-2003.
- LEY *de Ciencia y Tecnología*, D.O.F. 05-VI-2002.
- LEY *Orgánica del Instituto Politécnico Nacional*, D.O.F. 29-XII-1981.
- LEY *Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, Normas Fundamentales, UNAM, México 1991.
- PLAN *Nacional de Desarrollo 2001-2006*, Presidencia de la República, , Secretaría de Hacienda y Crédito Público, D.O.F. del 30 de mayo del 2001.
- PRESUPUESTO *de Egresos de la Federación. 2004. Artículo 35. fracción XIII* D.O.F. 31-XII-2003
- PROGRAMA *de Desarrollo del Sector Educativo 2001-2006*.
- PROGRAMA *de Modernización de la Administración Pública Federal 2001-2006*.
- PROGRAMA *de Desarrollo Institucional del Instituto Politécnico Nacional 2001-2006*.
- RABASA, Emilio, O. *Comentarios a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Versión 1964, Cámara de Diputados, México. 1964.

- REGLAMENTO *Interno del Instituto Politécnico Nacional*, Gaceta Politécnica, Septiembre 30 de 1998.
- REGLAMENTO *Interno de la Secretaría de la Función Pública* D.O.F. 5-I-2004.
- REGLAMENTO *Orgánico del Instituto Politécnico Nacional*, Gaceta Politécnica, Agosto 29 de 1999.
- REGLAMENTO *Interior de la Secretaría de Educación Pública*, II-XII-2003.

## 5. DICCIONARIOS.

- COORDINACIÓN General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, *Glosario de Términos Administrativos*, México D. F., 1982.
- DEPARTAMENTO de Apoyo Técnico Administrativo, *Términos sobre Organización Pública*, División de Organización y Métodos, Dirección de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional, México, 2000.
- DICCIONARIO Santillana del Español, España, 1993.

# ANEXOS



**ANEXO I**

**PROPUESTA DE LEY ORGÁNICA**

**DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.**



Con el propósito de ayudar a formalizar las ideas y acciones para desarrollar el proceso de cambio de la organización desconcentrada hacia la descentralizada con atribuciones de autogestión y autonomía, se integra una propuesta de nueva Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional, cuyo contenido busca facilitar el inicio y la conducción de las acciones de modernización conforme a un orden autorizado.

El contenido de esta propuesta es congruente con los planteamientos de este trabajo, toda vez que los complementa y permite visualizar las posibilidades de concretarse en un proceso que se ve necesario para que dicha institución cambie no virtualmente, sino por hecho y derecho en los términos siguientes:

## **PROPUESTA DE LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.**

### **TÍTULO PRIMERO**

#### **NATURALEZA, FINALIDADES, ATRIBUCIONES Y PATRIMONIO.**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LA NATURALEZA Y LAS FINALIDADES.**

**Artículo 1º.** El Instituto Politécnico Nacional es una institución pública con una organización descentralizada del Estado Mexicano, dotada de poderes de autogestión, personalidad jurídica y patrimonio propios, creada para contribuir a través de la educación, ciencia, cultura y tecnología a: conservar la soberanía nacional; consolidar la independencia política, económica y social del país; explotar racionablemente los recursos; distribuir equitativamente la riqueza; y a lograr los fines superiores de la nación mexicana, en correspondencia con su legado histórico y las ideas del bien común contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**Artículo 2º.** Son finalidades del Instituto Politécnico Nacional:

- I. Atender y prestar los servicios educativos tecnológicos en: los tipos medio superior y superior; los niveles de bachillerato tecnológico, licenciatura y posgrado; las modalidades escolar, no escolar y mixta; y en las áreas del conocimiento, disciplinas y especialidades autorizadas por su Órganos de Gobierno;
- II. Promover y realizar investigación -educativa, científica y tecnológica- orientada a mejorar e innovar los procesos educativos, productivos y sociales, e impulsar la creación de conocimientos científicos y tecnológicos y la cultura académica, para que en conjunto permitan generalizar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y materiales del país;

- III. Formar profesionales, especialistas e investigadores en las áreas del conocimiento de la estructura académica del Instituto, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político, cultural y social del país;
- IV. Participar en el establecimiento y desarrollo de programas para la formación, preparación y actualización de los trabajadores, con el fin de fortalecer su compromiso con los objetivos institucionales, mejorar sus condiciones de vida y potenciar su contribución al mejoramiento económico y social de la población;
- V. Investigar, crear, enriquecer, mantener y difundir la cultura histórica, académica y tecnológica para fortalecer y consolidar la conciencia de la nacionalidad y fomentar en los educandos y la comunidad politécnica, sentimientos de paz, justicia y solidaridad entre los pueblos que luchan por su independencia y el mejoramiento de su calidad de vida y convivencia humana;
- VI. Promover entre alumnos, egresados, profesores, investigadores y la comunidad politécnica, el ejercicio de actitudes de orden y respeto solidarias con la vigencia de la vida democrática y la reafirmación de nuestra independencia económica ante la diversidad cultural y social del contexto internacional;
- VII. Garantizar, ampliar y facilitar el acceso al Instituto de los alumnos de escasos recursos económicos y la continuidad de sus estudios hasta su conclusión, e impulsar el reconocimiento a los alumnos, egresados, profesores e investigadores sobresalientes;
- VIII. Participar, conforme al Modelo Educativo Institucional, en la definición de las políticas nacionales de ciencia y tecnología y en la coordinación de los programas de investigación científica, que se formulen en el marco del Plan Nacional de Desarrollo;
- IX. Contribuir con la planeación y el desarrollo de la educación media superior y superior, realizar la función rectora de la educación tecnológica en el país y mantener la coordinación necesaria con el Consejo Nacional del Sistema de Educación Tecnológica y el Sistema Nacional de Educación Superior, en los términos de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior y los convenios o acuerdos que al efecto establezca; y,
- X. Participar en la construcción, el fortalecimiento y la consolidación de la base educativa, científica, cultural y tecnológica nacional, en los términos del artículo 3º Constitucional.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LAS ATRIBUCIONES Y EL OBJETIVO.**

**Artículo 3º.** El Instituto Politécnico Nacional tendrá atribuciones y facultades de autogestión para el cumplimiento de las finalidades, siguientes:

- I. Emitir y expedir las normas y disposiciones generales y particulares para regular y sistematizar su organización y funcionamiento, impartir educación, realizar investigación científica y difundir la cultura y los conocimientos tecnológicos consecuentes;
- II. Establecer su gobierno por medios democráticos y criterios incluyentes, nombrar a sus autoridades y designar a sus funcionarios y personal, sin ninguna intervención externa, pública o privada;
- III. Planear, programar, ejecutar y evaluar sistemáticamente sus funciones, programas, actividades y el uso de sus medios y recursos;
- IV. Adoptar la organización académica, técnica y administrativa que le resulte apropiada para alcanzar sus fines educativos, de investigación y de creación y actualización de conocimientos, innovación de los servicios tecnológicos y difusión de la cultura encomendados por la nación;
- V. Determinar los objetivos y contenidos de planes y programas de estudio, académicos y de investigación y desarrollo tecnológico; los tipos, niveles, las modalidades y la cobertura de los servicios; las metodologías y técnicas psicopedagógicas; los perfiles de ingreso, promoción y egreso de alumnos, profesores e investigadores; los indicadores, las categorías, los estándares y parámetros de medición; las bases para la acreditación, certificación y expedición de diplomas, títulos, grados académicos y demás documentación comprobatoria de estudios;
- VI. Impartir educación en los tipos, niveles, las modalidades, especialidades y disciplinas integradas en las áreas del conocimiento de la estructura académica del Instituto;
- VII. Establecer las bases, los medios y procedimientos para que desde la educación media superior, se permita a los alumnos y profesores integrarse a los programas de investigación científica y tecnológica;
- VIII. Promover, integrar, administrar y controlar los programas y las actividades afines a la creación de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales con valor social, susceptibles de

intercambiarse, transferirse o acumularse en el marco de las finalidades del Instituto;

- IX.** Promover y establecer programas de motivación al talento, la capacidad intelectual y al valor ético de la creatividad e innovación de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos de los alumnos, profesores e investigadores y demás personal académico del Instituto;
- X.** Organizar y aprobar los planes y programas de estudio con una estructura académica y tecnológica flexible, que permita a los alumnos de cualquier nivel o modalidad integrarse en todo momento al sistema productivo del país, y a los egresados politécnicos, el libre tránsito en el mercado internacional del trabajo;  
de los materiales didácticos y medios de tecnología de la información que apoyen a la enseñanza, investigación y difusión de la cultura científica y tecnológica;
- X.** Motivar y estimular al personal académico para que participe en la elaboración de material didáctico, libros de texto, obras técnicas, científicas y culturales, programas computacionales y métodos virtuales, entre otros, que apoyen al ejercicio de las funciones básicas;
- XI.** Expedir las bases y los criterios para la integración, operación, conservación y mantenimiento de aulas, talleres, equipos, laboratorios y anexos educativos, de investigación, culturales, deportivos, de esparcimiento y tránsito, entre otros;
- XII.** Revalidar y reconocer estudios y establecer equivalencias en relación con los tipos, niveles y las modalidades de la educación que imparte el Instituto;
- XIII.** Acreditar y certificar estudios, conocimientos y capacidades de solicitantes internos y externos, así como expedir la documentación comprobatoria que corresponda, de acuerdo con las bases y los lineamientos académicos aprobados;
- XIV.** Otorgar diplomas y expedir constancias, certificados de estudios, títulos profesionales y grados académicos, y establecer y mantener el registro y control del historial académico de los alumnos;
- XV.** Establecer y actualizar las bases y los programas de vinculación del Instituto, para promover y realizar la relación de intercambio académico y la transferencia de conocimientos, servicios e información con instituciones homólogas y los sectores socioeconómicos, nacionales e internacionales;

- XVI.** Prestar servicios de asesoría científica y tecnológica a los sectores público, social y privado, estados y municipios para la elaboración y el desarrollo de planes y programas de investigación, crear e innovar conocimientos científicos, solucionar problemas específicos de tecnología y capacitación de su personal;
- XVII.** Promover la creación de industrias, empresas y servicios que vinculen al Instituto con el sistema productivo nacional y le permitan apoyar al desarrollo de la comunidad;
- XVIII.** Impulsar y participar en la constitución de asociaciones, sociedades y patronatos, entre otros, cuyo objeto sea la promoción de la oferta de servicios y la contribución para el logro de las finalidades del Instituto;
- XIX.** Patrocinar y organizar la realización de congresos, asambleas, reuniones, competencias, concursos y otros eventos de carácter educativo, científico, tecnológico, cultural y deportivo;
- XX.** Establecer líneas y programas culturales, deportivos y recreativos que apoyen al desarrollo armónico de la personalidad, capacidad y del talento de los alumnos, así como aquéllos que sean del interés para la comunidad politécnica y la sociedad en general;
- XXI.** Promover y editar obras e imágenes que contribuyan con la difusión de los servicios de la educación, cultura y del conocimiento científico y tecnológico;
- XXII.** Capacitar, actualizar y desarrollar al personal académico, técnico y administrativo del Instituto;
- XXIII.** Administrar y controlar sus recursos, servicios y patrimonio con transparencia y la más amplia libertad, e informar a la comunidad politécnica, la población en general y al Congreso de la Unión de su aplicación;
- XXIV.** Establecer y utilizar los medios propios de comunicación masiva y, a través de convenios, los estatales y los particulares, para apoyar la extensión de los servicios educativos y la difusión de la información científica, tecnológica y cultural;
- XXV.** Establecer, sistematizar y mantener la comunicación con los egresados del Instituto para promover su apoyo y participación en el desarrollo de sus actividades, y afirmar su relación con la comunidad politécnica;
- XXVI.** Organizar e impulsar el desarrollo de los programas del servicio social de los alumnos y pasantes, para que por su conducto, el Instituto contribuya a mejorar la productividad y la calidad de vida de las

Artículo

Artículo

comunidades agrícolas, ejidales y marginadas, urbanas y rurales. Igualmente, formar brigadas interdisciplinarias y multidisciplinarias que auxilien a la población en casos de siniestros y desastres naturales;

- XXVII.** Establecer un programa institucional con acciones alternativas, para el otorgamiento de becas y apoyos a estudiantes de alto rendimiento y de escasos recursos económicos, que cumplan con los requisitos cualitativos de escolaridad;
- XXVIII.** Premiar a estudiantes distinguidos del Instituto que obtengan los más altos promedios de calificaciones, así como a profesores e investigadores por su desempeño sobresaliente;
- XXIX.** Otorgar estímulos y recompensas al personal, de acuerdo con las disposiciones vigentes;
- XXX.** Estimular la formación de las asociaciones académicas, científicas, culturales, deportivas y tecnológicas que integren los alumnos y egresados del instituto;
- XXXI.** Integrar el Sistema Institucional de Información y Servicios para retroalimentar a las funciones básicas, técnicas y administrativas del Instituto;
- XXXII.** Integrar las bases y políticas para la administración y el control de los servicios, programas y mecanismos institucionales de informática, cómputo y comunicaciones;
- XXXIII.** Conducir las relaciones laborales por el apartado A del artículo 123 Constitucional, en los términos y las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo y que concuerde con la organización descentralizada del Instituto; y,
- XXXIV.** Las demás que se requieran para cumplir con las anteriores y las que se deriven de esta Ley.

**Artículo 4º.** El propósito fundamental del Instituto Politécnico Nacional será el cumplimiento de sus fines y atribuciones con una orientación democrática, justa y pertinente socialmente, en contraposición a cualquier interés ajeno, de grupo o individual, y quedará comprendido en su lema "La Técnica al Servicio de la Patria".

**Artículo 5º.** La educación que imparta el Instituto Politécnico Nacional será pública, laica, gratuita y los servicios que preste para su atención se regirán por su Reglamento General de Ingresos y Egresos.

### **CAPÍTULO III DEL PATRIMONIO.**

**Artículo 6º.** El patrimonio del Instituto Politécnico Nacional estará constituido por:

Artíc

- I. Los bienes, créditos y convenios que posee o tiene asignados, aquellos que se acrediten por la reconversión de su Ley Orgánica del 29 de diciembre de 1981, y los demás que adquiera lícitamente por cualquier figura jurídica congruente con el marco constitucional vigente;
- II. Las asignaciones que el Estado determine en el presupuesto anual de egresos de la Federación y los demás que la sociedad le provea;
- III. Las utilidades, rentas y los dividendos, intereses, aprovechamientos y productos de las transferencias o intercambios de los servicios, conocimientos, desarrollos y descubrimientos científicos y tecnológicos que posea en el presente y el futuro;
- IV. Los legados y las donaciones que le hagan, los que de ningún modo se comprenderán como contraprestación de servicios, ni desvirtuarán la naturaleza, los fines y objetivos del Instituto; y,
- V. Los demás derechos que adquiera por cualquier título o proceso legal.

Artíc

**Artículo 7º.** Los ingresos que legalmente obtenga, su patrimonio, los bienes que produzca y los servicios que preste el Instituto Politécnico Nacional, no estarán sujetos al régimen del pago de impuestos o derechos federales, estatales o municipales. Igualmente quedan eximidos del pago de impuestos todos los actos o contratos que firme.

Además, el Instituto tendrá franquicia postal de su correspondencia y los privilegios del correo electrónico y los demás que se generen por medios de la moderna tecnología de la información.

**Artículo 8º.** Los bienes inmuebles destinados al servicio del Instituto serán inalienables e imprescindibles, y sobre ellos no se podrá constituir e institucionalizar ningún gravamen. Sólo cuando el bien deje de ser utilizable, el Instituto podrá declararlo así y protocolizar la decisión en el Registro Público de la Propiedad. Los bienes desafectados se convertirán en propiedad privada del Instituto sujetos a las normas y disposiciones del derecho común.

**Artículo 9º.** Las reclamaciones que tengan los particulares sobre los bienes del Instituto que pasen al régimen del derecho común, no consignadas en el protocolo de la conversión y no prescritos, se dilucidarán ante los tribunales contra el Estado.

que será representado por el Ministerio Público Federal. Las sentencias sólo podrán ocuparse de la indemnización que sean acreditables sobre los bienes, pero sin afectar la situación jurídica de los bienes como patrimonio del Instituto.

**Artículo 10.** El Patronato Politécnico será responsable de integrar, actualizar y, en su caso, modificar su patrimonio conforme a la presente Ley.

## **TÍTULO SEGUNDO**

### **INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LA INTEGRACIÓN.**

**Artículo 11.** El Instituto Politécnico Nacional estará constituido por:

- I. La Ley Orgánica, los reglamentos Interno y Orgánico, las políticas y los lineamientos jurídicos, académicos, técnicos y administrativos que formalicen su integración y funcionamiento con carácter público y beneficio social;
- II. El Modelo y Sistema de Educación, Ciencia, Cultura y Tecnología, el Programa de Desarrollo Institucional, los modelos, sistemas y programas alternativos, y los estudios prospectivos aprobados;
- III. La educación en los tipos, niveles, modalidades y las áreas del conocimiento que imparte; los servicios que presta, promueve, transfiere o intercambia; y los conocimientos científicos, desarrollos tecnológicos y las innovaciones que formalmente posea en el presente y futuro;
- IV. La estructura curricular con los planes y programas de estudio, académicos y de investigación, los métodos, las técnicas con los recursos didácticos, medios de tecnología de la información y los indicadores, las categorías, parámetros y estándares de medición;
- V. Las escuelas, centros y unidades de enseñanza e investigación propias y con reconocimiento de validez oficial de estudios otorgado por el Instituto;
- VI. Los alumnos, profesores e investigadores;
- VII. La estructura de gobierno, las autoridades, los funcionarios y el personal calificado y de apoyo académico, técnico y administrativo;



- VIII. Las estructuras orgánico-funcionales, los sistemas y los manuales de organización, procedimientos, de operación, servicios y demás instrumentos que apoyen a la integración y el funcionamiento de la Institución;
- IX. La infraestructura física, técnica, de apoyo académico, vinculación, operación, coordinación, información y de administración;
- X. Los convenios, contratos y compromisos vigentes y formalmente contraídos;
- XI. La administración y el control de los recursos humanos, financieros, materiales y de los servicios generales; y,
- XII. Los demás bienes y servicios que adquiera o posea con fundamento en esta Ley y las demás disposiciones aplicables.

**Artículo 12.** El Instituto Politécnico Nacional ejercerá las atribuciones y facultades conferidas, por medio de su Órgano de Gobierno y sus autoridades, funcionarios, profesores, investigadores, alumnos y personal técnico y administrativo; se regulará por un conjunto de bases, políticas y disposiciones complementarias; y desarrollará sus funciones por una organización descentralizada y un esquema de autogestión integrado por sistemas, procesos e instrumentos, consecuentes con la estructura programática aprobada.

**Artículo 13.** Para el ejercicio de sus funciones el Instituto Politécnico Nacional establecerá, ampliará o cancelará por tipo, nivel y modalidad escuelas, centros, unidades y los servicios que presta, conforme a las políticas de crecimiento y desarrollo lo indiquen y los recursos disponibles lo permitan.

Asimismo, queda provisto de atribuciones para desconcentrar o descentralizar servicios, unidades académicas o administrativas, facultades, funciones y recursos, de acuerdo con las bases y estrategias de operación autorizadas por el Órgano de Gobierno del Instituto.

## **CAPÍTULO II** **DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.**

**Artículo 14.** El gobierno del Instituto Politécnico Nacional estará conformado por tres órganos con naturaleza y fines exprofeso, los que se denominarán Junta de Gobierno, Consejo General Politécnico y Rectoría, mismos que concurrirán responsablemente para consolidar la organización descentralizada y el funcionamiento armónico del propio Instituto y de sus componentes

académicos, técnicos, administrativos y operativos con una orientación integral de autogestión.

**Artículo 15.** La **Junta de Gobierno** se integrará por 21 personas electas en los términos siguientes:

- I. El Consejo General Politécnico Constituyente designará a la primer Junta de Gobierno, según se determine en contenido, tiempo y forma en el Reglamento Interno;
- II. A partir del 4º año, el Consejo General Politécnico nombrará anualmente por insaculación a los tres miembros que sustituirán a los tres últimos miembros de la primer Junta. Una vez que esta quede renovada, el Consejo General Politécnico continuará con el mismo proceso de sustitución anual;
- III. Ante la renuncia de algún miembro, los demás miembros de la Junta harán la designación correspondiente. El Consejo General Politécnico cubrirá las vacantes por incapacidad, límite de edad o muerte de los miembros de la Junta; y,
- IV. Para ser miembro de la Junta de Gobierno del IPN se requerirá:
  - a. Ser mexicano por nacimiento.
  - b. Ser mayor de 30 y menor de 70 años.
  - c. Poseer como mínimo título profesional obtenido en el Instituto Politécnico Nacional.
  - d. Tener prestigio académico, de persona honorable y prudente, e interés por contribuir a lograr los fines superiores de la Institución.
  - e. Ocupar dentro del Instituto un puesto de actividades docentes o de investigación. Tres años después de haber sido miembro de la Junta podrá ser propuesto director de escuela, centro o unidad, conforme al Reglamento Interno.
  - f. El cargo de miembro de la Junta de Gobierno será honorario sin pago o compensación alguna.

**Artículo 16.** La **Junta de Gobierno** tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Nombrar al Rector o removerlo justificadamente, mediante el voto aprobatorio de 17 miembros como mínimo. Conocer de su renuncia y, si así lo considera, consultar la opinión de la comunidad politécnica;

- II. Nombrar entre la terna que le proponga el Rector a los directores de escuelas, centros y unidades;
- III. Designar a los miembros del Patronato Politécnico;
- IV. Resolver el veto del Rector a los acuerdos del Consejo General Politécnico;
- V. Resolver los conflictos entre los órganos de gobierno cuando así se requiera. En este caso, se necesitará del voto aprobatorio de cuando menos 17 miembros de la Junta; y,
- VI. Proponer al Consejo General Politécnico, el Reglamento de Integración y Funcionamiento de la Junta Directiva.

**Artículo 17.** El Consejo General Politécnico estará integrado por:

- I. El Rector del Instituto, quien lo presidirá;
- II. El Secretario General, quien será propuesto al Consejo General Politécnico por el Rector al igual que a las demás autoridades del Instituto;
- III. El Presidente del Decanato;
- IV. Un representante profesor por cada escuela, centro y unidad según el tipo, nivel y modalidad de servicio;
- V. Tres representantes alumnos de educación media superior, tres de educación superior y un representante del posgrado por cada una de las áreas del conocimiento: ciencias sociales y administrativas; ingeniería y ciencias físico matemáticas; y ciencias médico biológicas;
- VI. El Secretario Ejecutivo de cada uno de los organismos auxiliares; y,
- VII. Un representante del personal docente y otro del no docente designado por la representación sindical.

Cada representante tendrá a su suplente que funcionará conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Integración y Funcionamiento del Consejo.

El cargo de Consejero será honorario por lo que no percibirá pago o compensación alguna.

**Artículo 18.** El Consejo General Politécnico tendrá las atribuciones siguientes:

Articu

- I. Emitir y actualizar las normas, políticas y los lineamientos generales para la organización y el funcionamiento académico, técnico, administrativo y operativo del Instituto Politécnico Nacional;
- II. Aprobar los proyectos de normas específicas de carácter jurídico, académico, de investigación, extensión, técnico, administrativo u operativo que le sometan el Rector y el Consejo General de Gobierno;
- III. Proponer al Congreso de la Unión las reformas a esta Ley;
- IV. Autorizar el Modelo y Sistema de Educación, Ciencia, Cultura y Tecnología, el Programa de Desarrollo Institucional, el Programa Presupuesto Anual y, previa revisión, la cuenta correspondiente del Instituto;
- V. Autorizar las propuestas de creación, actualización o modificación de la estructura orgánica, académica y técnica del Instituto que le presente el Rector;
- VI. Designar cuando lo prevea la Ley, a los miembros de la Junta de Gobierno;
- VII. Designar a los profesores eméritos;
- VIII. Otorgar el grado de Doctor Honoris Causa;
- IX. Aprobar el calendario escolar del Instituto;
- X. Resolver los asuntos que le presente el Rector cuando se afecte el orden y la disciplina del instituto Politécnico Nacional;
- XI. Proponer a la Junta de Gobierno a los integrantes del Patronato Politécnico;
- XII. Invitar a sus sesiones a profesores, egresados representantes de los colegios de profesionistas politécnicos y a personas distinguidas, para que aporten sus conocimientos, apoyos y experiencias en la consecución de los objetivos institucionales;
- XIII. Aprobar el programa de actividades de las comisiones del Consejo y los resultados correspondientes; y,
- XIV. Las demás que esta Ley le otorgue que no sean de la competencia de los demás órganos de gobierno del Instituto.

**Artículo 19.** El Consejo General de Gobierno funcionará en pleno o comisiones las cuales podrán ser permanentes o especiales para el cumplimiento de sus

objetivos. Su integración, funcionamiento y los requisitos para ser consejeros se establecerán en su reglamento y documentos de organización interna.

Las comisiones permanentes informarán al pleno del Consejo sobre los asuntos de su competencia y serán las siguientes:

- I. De Estudios Legislativos y Normativos;
- II. De Planes, Programas Académicos y de Investigación Científica;
- III. De Medios y Materiales Educativos;
- IV. De Difusión Académica y Cultural;
- V. De Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios;
- VI. De Situación Escolar;
- VII. De Programación y Presupuesto;
- VIII. De Distinción al Mérito Politécnico; y,
- IX. De Orden Administrativo.

Las comisiones especiales serán las que el Consejo designe para el estudio específico de alguna actividad institucional.

**Artículo 20.** El **Rector** será nombrado por la **Junta de Gobierno**, del Instituto Politécnico Nacional, durará en su cargo cuatro años, podrá ser designado por un sólo período más y tendrá las atribuciones, obligaciones y facultades siguientes:

- I. Tener la representación legal del Instituto, y delegarla cuando sea necesario atender casos concretos en que se involucren los intereses de la institución, mediante poderes limitados, generales o especiales;
- II. Expedir, publicar y cuidar el estricto cumplimiento de las normas políticas y los lineamientos generales que emita el Consejo General de Gobierno, las disposiciones de la Junta de Gobierno y las demás que regulen a la estructura y el funcionamiento del Instituto, dictando, cuanto así se requieran, las medidas conducentes;
- III. Llevar la planeación y dirección estratégica e integral en las materias no reservadas a los otros órganos de gobierno, y ser el conducto para mantener la armonía y solidaridad de las distintas autoridades del Instituto;
- IV. El desarrollo de las actividades institucionales se realizará su forma programada, conforme a la naturaleza y los fines de cada unidad

académica y administrativa. El programa será el instrumento de dirección y control.

- V. Establecer los objetivos, la organización y los esquemas, sistemas, procedimientos e instrumentos que mejor se adecuen para el funcionamiento integral y estratégico del Instituto;
- VI. Aprobar el anteproyecto del programa presupuesto anual de la Rectoría y ejercer el autorizado, conforme a las disposiciones normativas aplicables;
- VII. Proponer al Consejo General Politécnico para su aprobación la creación, ampliación, consolidación, suspensión o sustitución de los programas y proyectos de los servicios inherentes, e implantar lo aprobado con la participación que corresponda del Patronato Politécnico;
- VIII. Proponer al Consejo General Politécnico el Modelo y Sistema de Educación, Ciencia, Cultura y Tecnología, el Programa de Desarrollo Institucional, y sancionar el programa presupuesto de las unidades académicas y administrativas de su competencia;
- IX. Formar y proponer a la Junta de Gobierno las ternas de directores de escuelas, centros y unidades con el consenso de los consejos técnicos respectivos;
- X. Nombrar, remover o sustituir al Secretario General y a los funcionarios de mandos medios y superiores, así como al personal académico de investigación, técnico y no docente, cuando esta atribución no corresponda a los otros órganos de gobierno del Instituto;
- XI. Convocar al Consejo General Politécnico y asistir a sus reuniones ordinarias y extraordinarias. Vetar sus acuerdos cuando no tengan carácter académico, tecnológico o de extensión;
- XII. Expedir y firmar con el Secretario General los diplomas, títulos profesionales y grados académicos que correspondan. Los certificados de estudios serán firmados por el director de la escuela, centro o unidad y el Secretario General;
- XIII. Otorgar el reconocimiento de validez oficial y la revalidación de estudios en relación con los tipos, niveles y las modalidades de la educación que imparte el Instituto;
- XIV. Certificar estudios, capacidades, conocimientos y, en su caso, servicios a externos, de acuerdo con las bases académicas y de investigación institucionales;

**XV.** Delegar facultades en los servidores públicos del Instituto que estime conveniente para el mejor desempeño de sus funciones;

**XVI.** Establecer convenios de coordinación y de intercambio académico, científico y tecnológico con instituciones afines, y de vinculación con los sectores socioeconómicos, nacionales e internacionales, para consolidar los servicios y posesionar al Instituto en las redes del conocimiento, la ciencia, cultura y tecnología, en los términos de la Ley y de las demás disposiciones aplicables;

**XVII.** Presidir los órganos de gobierno de los organismos descentralizados del Instituto, así como de los órganos consultivos o asesoría de la Rectoría;

**XVIII.** Proponer al Consejo General Politécnico la designación de los integrantes de las comisiones permanentes y especiales, apoyarlas e impulsar sus actividades;

**XIX.** Promover en las correspondientes escuelas, centros y unidades la investigación educativa, científica y tecnológica, y realizar en algunas de ellas acciones de docencia o investigación;

**XX.** Coordinar las políticas de comunicación social, relaciones públicas y divulgación; y,

**XXI.** Las demás que se le confieran conforme a su competencia.

**Artículo 21.** Para ser Rector del Instituto se requerirá:

- I. Ser mexicano por nacimiento y mayor de 35 y menor de 65 años;
- II. Poseer título profesional de una licenciatura o grado académico obtenidos en el Instituto Politécnico Nacional con antigüedad mínima de 10 años;
- III. Tener cuando menos 10 años de servicio docente o de investigador en el Instituto; y,
- IV. Gozar de reconocido prestigio profesional y académico, tener solvencia moral y estar identificado con la naturaleza y los fines del Instituto.

**Artículo 22.** Las ausencias hasta de dos meses del Rector, serán cubiertas por el Secretario General. En caso contrario la Junta de Gobierno nombrará a un Rector provisional en los términos de esta Ley.

**Artículo 23.** El Rector anunciará la interposición de su veto a las resoluciones del Consejo General Politécnico en su pleno y tendrá cinco días para reconsiderar su postura, en caso contrario, tendrá otros cinco días más para presentarla ante la Junta de Gobierno.

Cuando la Junta de Gobierno emita su resolución, el Rector lo comunicará al Consejo General Politécnico para que se proceda a su cumplimiento inmediato.

### **CAPÍTULO III DE LAS AUTORIDADES.**

**Artículo 24.** Serán autoridades del Instituto Politécnico Nacional, además de la Junta de Gobierno, el Consejo General Politécnico y de la Rectoría, las siguientes:

- I. El Patronato Politécnico;
- II. Los directores de las escuelas, centros y unidades y de las unidades académicas y administrativas de los órganos de gobierno en quienes se deleguen atribuciones, facultades y funciones expresas;
- III. Los consejos técnicos de las escuelas, centros y unidades; y,
- IV. El Secretario General y los coordinadores generales de Planeación y Organización, de Sistemas Periciales y de Operación.

Las atribuciones, facultades y funciones de estos órganos se establecerán en el Reglamento Orgánico y el Manual de Organización General del Instituto.

**Artículo 25.** El **Patronato Politécnico** se conformará por tres miembros designados por la Junta de Gobierno, para un periodo de seis años no prorrogables, y por cuyo encargo percibirán pago o compensación como director de área. Los requisitos para ser integrante del Patronato Politécnico serán:

- I. Ser mexicano por nacimiento, mayor de 35 y menor de 65 años;
- II. Tener experiencia máxima de 5 años en la administración y control del presupuesto de ingresos y egresos y de los recursos financieros;
- III. Gozar de prestigio profesional, académico y de estimación general como persona honorable; y,
- IV. Estar identificado con la naturaleza y los fines del Instituto.

**Artículo 26.** El Patronato Politécnico tendrá las atribuciones siguientes:



- I. Administrar el patrimonio del Instituto Politécnico Nacional y sus recursos ordinarios y extraordinarios, de acuerdo con las disposiciones legales;
- II. Presentar al Consejo General Politécnico para su aprobación, con la opinión del Rector y de la Comisión de Programación y Presupuesto del propio Consejo, el proyecto anual de presupuesto de ingresos y egresos del Instituto;
- III. Gestionar ante las autoridades de las instancias competentes del Estado, la asignación de los recursos presupuestarios del Instituto, informar a las autoridades de las unidades académicas y administrativas responsables el presupuesto que les fue autorizado, y asignarlo conforme al proceso de programación-presupuestación aprobado por el Consejo General Politécnico;
- IV. Controlar el ejercicio del presupuesto por unidad académica y administrativa responsable, con la supervisión del Consejo General Politécnico;
- V. Presentar al Consejo General Politécnico el informe del ejercicio presupuestal y la situación de los estados financieros. Previamente, estos resultados serán revisados por el Contralor Interno y un contador público nombrado por el propio Consejo;
- VI. Nombrar al Tesorero y al personal de apoyo para administrar y controlar el patrimonio y los recursos financieros del Instituto;
- VII. Nombrar al Contralor Interno del Instituto y al personal de apoyo del Patronato, para que lleven la contabilidad, el registro y control del ejercicio presupuestal y preparen el informe financiero para el Consejo General Politécnico, el Congreso de la Unión y la población en general;
- VIII. Definir los cargos, perfiles y requisitos del personal que por la naturaleza de sus funciones requerirá de fianza;
- IX. Promover y tramitar el incremento del patrimonio del Instituto y de los ingresos, según los términos y la cobertura de la Ley; y,
- X. Las demás que sean afines y complementarias a las anteriores.

**Artículo 27.** Los directores de las escuelas, centros y unidades del Instituto, serán nombrados por la Junta de Gobierno a partir de la terna que le proponga el Rector, quien con antelación la someterá a la aprobación de los consejos técnicos correspondientes.  
Para ser director de centro, escuela o unidad de educación o investigación científica se deberán reunir los requisitos siguientes:

Artic

- I. Ser mexicano por nacimiento y mayor de 30 y menor de 65 años;
- II. Poseer título profesional o grado académico obtenido con un mínimo de cinco años de antigüedad, expedido por el Instituto Politécnico Nacional o por institución pública mexicana en los términos siguientes:
  - De licenciatura o posgrado para un centro de educación media superior, según el área o la rama de conocimientos.
  - De licenciatura o posgrado en el área y rama afín al área de conocimientos para centros, escuelas o unidades de educación superior.
  - De doctorado en el área y rama afín al área de conocimientos para centros de posgrado e investigación.
- III. Haber desempeñado funciones académicas de tiempo completo con nombramiento definitivo y categoría dictaminada de titular; y,
- IV. Contar con un expediente libre de sanciones o faltas causales de responsabilidad.

**Artículo 28.** Los directores de escuela, centro o unidad tendrán las atribuciones siguientes:

- I. Asumir la representación académica y administrativa del Instituto en su ámbito, así como programar y dirigir las funciones y actividades de la escuela, centro o unidad a su cargo;
- II. Elaborar el plan y programa de su gestión y proponerlo al Consejo Técnico de la escuela, centro o unidad, previo a la aprobación del Rector;
- III. Elaborar y dar a conocer al Consejo Técnico de la escuela, centro o unidad, el proyecto de programa presupuesto anual, previo a su presentación al Rector, quien lo sancionará y turnará al Patronato Politécnico para que integre el proyecto anual del presupuesto institucional de ingresos y egresos y lo proponga al Consejo General Politécnico, para su aprobación;
- IV. Respetar y hacer cumplir la presente Ley, el Reglamento Interno y las demás disposiciones jurídicas, académicas y administrativas, internas y externas;
- V. Proponer al Rector para su aprobación el nombramiento y la designación de los funcionarios y del personal docente y no docente de la escuela, centro o unidad;

- VI. Convocar al Consejo Técnico y presidir sus reuniones con derecho a voz y voto de calidad, asimismo, a los colegios de profesores o académicos de posgrado, con el propósito de fortalecer sus actividades;
- VII. Acudir a las sesiones del Consejo General Politécnico y ejercer su derecho a voz y voto;
- VIII. Promover y vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio, académicos, de investigación y extensión aprobados por el Rector y autorizados por el Consejo General Politécnico;
- IX. Administrar los recursos y servicios que se le asignan a la escuela, centro o unidad, de conformidad con las normas y disposiciones aplicables;
- X. Presentar al Consejo Técnico el informe anual de las actividades.
- XI. Integrar, establecer y presidir las comisiones de trabajo que sean necesarias para el desempeño de las funciones de la dirección de la escuela, centro o unidad;
- XII. Acordar con el Rector y demás autoridades del Instituto, los asuntos que así lo requieran;
- XIII. Sancionar la información que sea de la competencia de la escuela, centro o unidad;
- XIV. Girar las instrucciones técnicas y administrativas que se requieran para mejorar, innovar y cualificar la organización y el funcionamiento de la escuela, centro o unidad;
- XV. Impartir, según el tipo, nivel o la modalidad de los servicios autorizados a la escuela, centro o unidad una cátedra o desarrollar actividades de investigación; y,
- XVI. Cumplir con las anteriores y las demás que se deriven de la presente Ley.

**Artículo 29.** Las escuelas, centros y unidades contarán con consejos técnicos que serán sus órganos de dictamen, apoyo, impugnación o aprobación y asesoría. cuyas decisiones se tomarán por simple mayoría de los votos de sus integrantes. Serán presididos por el director, quien tendrá derecho a voz y voto y, en caso de empate, ejercerá el voto de calidad.

Los representantes propietarios y suplentes del personal académicos y de los alumnos, serán electos anualmente, un mes después de haberse iniciado el año escolar, en los términos y requisitos que se establezcan en las

Artic

Artic

convocatorias que expida el propio Consejo Técnico conforme al reglamento correspondiente.

**Artículo 30.** Los consejos técnicos de las escuelas, centros y unidades tendrán las obligaciones y facultades siguientes:

- I. Estudiar, dictaminar y, en su caso, aprobar las iniciativas de proyectos que les presenten el Rector, el director, los profesores y alumnos de la escuela, centro o unidad, o que se generen en su pleno;
- II. Proponer proyectos de normas internas para la organización y el funcionamiento de la escuela, centro o unidad, en los términos de esta Ley y los demás ordenamientos aplicables;
- III. Estudiar los planes y programas de estudio, académicos y de investigación, someterlos a través del director, a la opinión del Rector y a la aprobación del Consejo General Politécnico;
- IV. Conocer y acordar lo relativo a la investigación y el desarrollo tecnológico, la extensión y educación abierta y continua;
- V. Conocer y aprobar los programas de vinculación e intercambio académico que les presente el director de la escuela, centro o unidad;
- VI. Aprobar o impugnar las ternas que les envíe el Rector para nombrar al director de la escuela, centro o unidad. En estos casos, el decano presidirá las reuniones del Consejo;
- VII. Hacer observaciones a las resoluciones técnicas o legislativas del Consejo General Politécnico, del Rector o del director cuando afecten a la organización y el funcionamiento de la escuela, centro o unidad;
- VIII. Validar los proyectos de reglamentos, políticas y lineamientos que complementen o tipifiquen a los ordenamientos internos de la escuela, centro o unidad y del Instituto, así como ejercer las facultades que se le conceden, y dictaminar los nombramientos de los profesores y del personal extraordinario; y,
- IX. Las demás que le someta su consideración del director.

**Artículo 31.** Los consejos técnicos de posgrado e investigación tendrán las obligaciones y facultades siguientes:

- I. Estudiar, dictaminar o aprobar los proyectos académicos, técnicos o de investigación que le presenten el Rector, el director de la escuela, centro o unidad, los investigadores y alumnos, o que se produzcan en su seno;

- II. Sancionar las líneas generales para los estudios del posgrado y la investigación científica en la escuela, centro o unidad, así como los reglamentos y las bases de su organización y funcionamiento, presentarlos para el visto bueno del Rector y autorización del Consejo General Politécnico;
- III. Promover e impulsar los estudios del posgrado y la investigación científica y tecnológica en el área de su competencia; **Artic**
- IV. Constituir comisiones especiales para determinar la opinión, los comentarios, el dictamen o la aprobación de las propuestas que le presenten a los consejos, las autoridades de la escuela, centro o unidad o del Instituto;
- V. Promover la articulación e interacción de la docencia con la investigación y el desarrollo tecnológico; **Artic**
- VI. Estudiar y proponer los programas y proyectos de vinculación e intercambio de la escuela, centro o unidad, o del Instituto con los sectores socioeconómicos, nacionales y extranjeros;
- VII. Promover y estimular las relaciones académicas de la escuela, centro o unidad con otras instituciones nacionales o extranjeras, dedicadas a la docencia del nivel posgrado y a la investigación científica y tecnológica; **Artic**
- VIII. Sancionar los contenidos de los programas académicos del posgrado, y aprobar los programas y proyectos de investigación, innovación, desarrollo tecnológico y para la generación, transferencia, intercambio o acumulación de conocimientos científicos; **Artic**
- IX. Evaluar los resultados generales de los estudios del posgrado y de los programas o proyectos de investigación, y promover su crecimiento y desarrollo; y, **Artic**
- X. Las demás que le confieran esta Ley, el Reglamento Interno y la demás normatividad institucional.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DISPOSICIONES GENERALES.**

- Artículo 32.** El Instituto Politécnico Nacional tendrá una organización descentralizada para el ejercicio de sus atribuciones, en materia académica, científica, cultural y tecnológica, consecuente con los criterios de pertinencia, oportunidad y calidad de la autogestión y los resultados previstos. **Artic.**

En la organización descentralizada con atribuciones de autogestión, corresponderá: a la Junta de Gobierno, asumir las funciones internas de orden judicial; al Consejo General Politécnico, las de carácter legislativo; y a la Rectoría, las ejecutivas en las materias, los ámbitos y con los elementos definidos y previstos en esta Ley.

**Artículo 33.** El Reglamento Orgánico, el Modelo de Educación, Ciencia, Cultura y Tecnología, el Programa de Desarrollo Institucional, el Manual de Organización General y los sistemas y programas específicos, serán los instrumentos de regulación, orientación, coordinación, apoyo, control y valoración del ejercicio de las atribuciones de gobierno y el desarrollo de las funciones directivas, académicas, técnicas, administrativas y de control en el Instituto Politécnico Nacional.

**Artículo 34.** El Órganos de Gobierno del Instituto tendrá estructura propia con objetivos y funciones que se desarrollarán en forma programada, interrelacionada y responsable, de acuerdo con sus correspondientes fines, atribuciones, estrategias y prioridades contenidas en esta Ley y las demás disposiciones aplicables.

**Artículo 35.** La Rectoría propondrá al Consejo General Politécnico las estructuras orgánico-funcionales, los puestos y los grupos, grados y niveles salariales del Instituto, los esquemas de integración académica, técnica, administrativa, operativa y de control, para su aprobación e implantación.

**Artículo 36.** Para el conocimiento, ejercicio y cumplimiento de las atribuciones, los acuerdos, manuales de organización, procedimientos y demás disposiciones institucionales, los documentos y contenidos correspondientes tendrán que publicarse en la Gaceta Politécnica.

**Artículo 37.** El Rector será responsable de aprobar el registro y de publicar en la Gaceta Politécnica, la estructura básica y el Manual de Organización General del Instituto, los manuales de organización específicos, de procedimientos y demás instrumentos de organización que requiera el funcionamiento de las unidades académicas o administrativas del Instituto.

Cada unidad académica o administrativa responsable contará con su manual interno de organización para regular su estructura y definir su sistema de división del trabajo, la delegación de funciones y la coordinación sobre la base de la responsabilidad general.

**Artículo 38.** Para la planeación, dirección, operación, control y despacho de los asuntos de su competencia, el Instituto estará integrado por las unidades académicas o administrativas que demanden las necesidades del servicio, en los ámbitos

central, desconcentrado y descentralizado, se prevean en el anteproyecto de presupuesto y cuenten con la aprobación previa del Consejo General de Gobierno.

**Artículo 39.** Los órganos descentralizados del Instituto se regirán en su organización y funcionamiento por esta Ley y los instrumentos jurídicos de su creación, aprobados por el Consejo General Politécnico del Instituto.

El Rector presidirá a los órganos de gobierno de los órganos descentralizados del Instituto.

**Artículo 40.** Las atribuciones sobre extensión, vinculación, difusión y evaluación, se orientarán en su ejercicio hacia la consolidación de los servicios de educación, investigación científica y tecnológica y difusión cultural y a favor de los requerimientos de los sectores socioeconómicos, la comunidad politécnica y la sociedad en general.

**Artículo 41.** Las relaciones del Instituto Politécnico Nacional con su personal académico, de investigación, técnico y administrativo, se regirán por el apartado A del artículo 123 Constitucional y se normarán por estatutos propios expedidos por el Consejo General Politécnico, de acuerdo con las directrices de la fracción VII del artículo 3º. Constitucional.

**Artículo 42.** Los alumnos se organizarán en las escuelas, centros y unidades de manera libre, democrática e independiente de las autoridades del Instituto, en congruencia con los principios y las finalidades establecidas en esta Ley.

Los egresados y simpatizantes de la función del Instituto, se organizarán para promover, impulsar y apoyar la mejora continua de sus especialidades y la evolución de los servicios institucionales.

#### ARTÍCULOS TRANSITORIOS.

**Primero.** Esta Ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**Segundo.** Se abrogan la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional expedida el 15 de diciembre de 1981 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1981; y el Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional expedido el 19 de octubre de 1998 y publicado en la Gaceta Politécnica en su número extraordinario del 30 de noviembre de 1998.

**Tercero.** El actual Director General del Instituto continuará en el ejercicio de sus funciones hasta el término de la función del nombramiento que, de acuerdo con el artículo 12 de la Ley Orgánica que se abroga y expidió a su favor el Secretario de Educación Pública.

**Cuarto.** Se derogan las demás disposiciones que se opongan a la presente Ley.



## **ANEXO 2**

# **REVISIÓN DE PARADIGMAS Y MITOS DE LA LEY ORGANICA DEL IPN.**

La revisión de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional permitió entre otras cosas lo siguiente: analizar la naturaleza y vigencia de sus disposiciones; de terminar los paradigmas y lo que promueven; llegar a un diagnóstico particular del caso; y sugerir las acciones para su modificación, actualización o continuidad así como para derivar las posibilidades de cambio, en los términos que se indican en la tabla siguiente:

**REVISIÓN DE PARADIGMAS Y MITOS DE LA LEY ORGANICA DEL IPN.**

1. NATURALEZA	1.1. PARADIGMA	1.2. DIAGNÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución educativa del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creada para consolidar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La independencia.</li> <li>- El progreso social de la nación.</li> <li>- Las formas y los contenidos de los servicios encomendados.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las coberturas del:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Nacional de Educación Superior.</li> <li>- Sistema Nacional de Educación e Investigación Tecnológica.</li> <li>- Instituto Politécnico Nacional.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único desconcentrado de la SEP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la posibilidad de cambios del esquema formal desconcentrado de operación por el descentralizado para facilitar la aplicación de conclusiones prospectivas.</li> </ul>
2. FINALIDADES	2.1. PARADIGMA	2.2. DIAGNÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la transformación de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un período determinado de progreso social en un momento de libertad y libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma vigente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigación científica y tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con vista a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar y cualificar el avance del conocimiento.</li> <li>- Mejorar el desarrollo de la enseñanza tecnológica.</li> <li>- Mejorar el aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales del entorno.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer con la posibilidad de ampliar la cobertura de la oferta de servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar profesionales e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los diversos campos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acotar duración de acuerdo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar técnicamente a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para su mejora económica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma vigente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar, innovar, desarrollar y difundir la cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para fortalecer la conciencia de los trabajadores, su conveniencia y solidaridad humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma que deberá revisarse a la luz de la internacionalización, la movilidad, la cultura y los valores nacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover en los alumnos y egresados actividades solidarias y democráticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para reafirmar nuestra independencia económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma vigente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y ampliar el acceso de estudiantes de escasos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios que provee el instituto serán gratuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma que debe revisarse a la luz de una cultura integral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en los programas para coordinar la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con la política nacional de ciencia y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma vigente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la planeación y al desarrollo interdisciplinario de la educación tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la función rectora de cada tipo de institución en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los papeles tanto de CENACEP, la SEIT y del SNET, como del PRI.</li> </ul>
<p><b>3. MISIÓN.</b></p>	<p><b>3.1. PARADIGMA y SÍMBOLOS.</b></p>	<p><b>3.2. DIAGNÓSTICO.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica al servicio de la patria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la cultura y las nuevas tecnologías del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma, tema y demás símbolos, socialización.</li> </ul>

Fuente: Análisis y diagnóstico de Lindoro Pineda Moya.



**ANEXO 3**  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

En el proceso de reconocimiento de la integración y el desarrollo del Politécnico (1936-2003), se han acumulado fortalezas y superado debilidades. Para el período 2002-2003, se identificaron las más relevantes, mismas que aquí se consignan en dos tablas: una de carácter general y la otra por cada una de las materias que se citan en el esquema 3.4. de este trabajo y que sirven de sustento al señalamiento de las fortalezas que deben consolidarse y las debilidades a superarse para mantener la continuidad de la institución y de los servicios que tiene encomendado prestar.

En la información de carácter general se identifican los principales sucesos que han influido en el crecimiento y desarrollo de la organización académica de esta institución. Mientras que en la información por materia se precisa los aspectos específicos que deben conservarse y los que tienen que atenderse para realizar un cambio cualitativo como el que se propone en este trabajo.

En tal sentido la información busca fortalecer el planteamiento general del trabajo, toda vez que da bases para señalar porqué se propone la guía y el cambio. Desde luego también complementa al diagnóstico que se formula al inicio del capítulo tercero.

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

GENERAL	
FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
<p>Fundado en 1936 con fines de enseñanza del IRES para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a sustentar el desarrollo industrial del país.</li> <li>• Preparar a los mexicanos que se inscriban a las técnicas tecnológicas básicas del país en la especialidad de primera.</li> <li>• Promover las relaciones sociales y facilitar el acceso a la educación superior de los jóvenes de escasos recursos económicos.</li> <li>• Integrar la educación tecnológica bajo la idea del sistema de la escuela politécnica francesa.</li> </ul> <p>Excepcionales logros en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La expansión masiva de los servicios y beneficios.</li> <li>• La aceptación social de sus resultados.</li> <li>• La afirmación constante de su institucionalidad.</li> </ul>	<p>Sistema selectivo limitado con impacto en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los patrones institucionales.</li> <li>• La influencia de la función rectoral.</li> </ul> <p>Educación tecnológica carece de los mejores niveles para las especialidades de mayor demanda profesional.</p> <p>Recursos limitados para estimular el aprovechamiento escolar y el desempeño docente.</p> <p>Limitada vinculación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación básica desde 1965.</li> <li>• El aparato productivo y social.</li> <li>• El Sistema de Educación e Investigación Tecnológica.</li> <li>• El Sistema de Educación Superior.</li> </ul>

**FORTALEZAS**

**DEBILIDADES**

• Realización local (Distrito Federal) del mitin de la Unidad

• Estrategia educativa con la finalidad de:

- Regular los niveles educativos y mejorar
- Promover la relación con las comunidades
- Promover la educación para una cultura de respeto a los derechos humanos
- Lograr los niveles educativos y las competencias nacionales

• Vinculación estratégica con el Poder Ejecutivo Federal

• Un sistema de planeación que tiene un carácter de continuidad constante y flexible

• La promoción del PDI de los Estados, unido fundamentalmente al desarrollo de acuerdo con las capacidades locales para el empleo

- Subprograma
- Programas
- Los aspectos calidad, inversión y ambiente

• Estrategias específicas para:

- Asimilar la tecnología externa
- Desarrollar el sector y mejorar el nivel educativo y las competencias nacionales
- Mantener y la base tecnológica nacional
- Vincularse con los países de conformidad con el programa social
- Realizar el intercambio académico con otros países para el desarrollo e investigación
- Relación de fuerza con los sectores económicos internos y externos
- Fortalecimiento económico del sector productivo para el desarrollo y demanda de los servicios
- Problemas de inversión y educación técnica por condiciones económicas y sociales desfavorables
- La necesidad de capacitación técnica y profesional para el desarrollo
- Promoción local de servicios para la zona metropolitana de la Ciudad de México
- Desarrollo planificado e integral de la industria
- Los áreas de oportunidad de la estructura económica y geográfica del país
- Los campos de interés científico y tecnológicos de la ciencia industrial

• Estrategias homogéneas para los servicios

• Construcción no controlada para afirmar la base tecnológica nacional

POR MATERIA	
NORMATIVIDAD.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La flexibilidad amplia de la Ley Orgánica para la operación.</li> <li>- El sustento operativo con atribuciones generales y específicas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno.</li> <li>• Reglamento Orgánico.</li> <li>• Reglamentos específicos:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Evaluación.</li> <li>- Titulación,</li> <li>- Otros.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente articulación y sistematización de la normatividad específica, lo que ha facilitado las reinterpretaciones e improvisaciones operativas.</li> <li>- Procesos técnicos y administrativos sobre normados con una acción jurídica sinuosa alejada del acontecer y las aspiraciones institucionales.</li> <li>- Deficiencia de normas y políticas en aspectos operativos, académicos, técnicos y administrativos.</li> <li>- Relación superficial de la acción regulativa con la operativa.</li> </ul>
TÉCNICA (planeación, programación y presupuestación)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia del Programa de Desarrollo Institucional y del Modelo Educativo.</li> <li>- Programación por unidad responsable.</li> <li>- Participación fuerte en la atención de la demanda de servicios.</li> <li>- Regular eficiencia terminal y capacidad de retención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planeación micro y prospectiva.</li> <li>- Seguimiento informativo y por confianza de programas. Falta mayor supervisión.</li> <li>- Deficiente sistematización de la evaluación programática.</li> <li>- Limitada integración de la estructura programática: planeación-organización-administración.</li> </ul>



**ORGANIZACIÓN**

**FORTALEZAS.**

- Espiritu fuerte de compromiso
- Operación global descentralizada
- Distribución por áreas de especialización
- Políticas de apoyo y recursos humanas
- Efecto de los instrumentos de gestión para determinar y controlar áreas de funcionamiento y operación

**DEBILIDADES.**

- Limitada cultura organizacional y compromiso de los empleados
- Falta de vinculación entre actividades, funciones y procesos
- Mayor dependencia de soluciones operativas
- Desconformidad con el control de calidad
- Falta de trabajo en equipo

**INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.**

- Innovación del proceso (1989) y del CINESTAVISION
- Fondo aplicado a la investigación de alto nivel
- Presencia del modelo de investigación
- Investigación multidisciplinaria
- Emisión de metodologías de investigación

- Límites de investigación limitados
- Débil vinculación con la realidad productiva y social
- Poca vinculación con la economía local
- Débil vinculación a la investigación
- Limitado apoyo gubernativo a la investigación

**DOCENCIA (académica).**

- La presencia de una estructura curricular elaborada por docentes del conocimiento
- Innovación de experiencias de integración inter y multidisciplinarias
- Visión amplia de requerimientos para el siglo XXI
- Creación del Modelo Educativo institucional y de modalidades específicas por intencionalidad
- Intoxicación de culturas de competitividad al interior del área y desarrollo científico
- Deseo de inserción en la era del conocimiento científico

- Visión académica basada en contenidos para hacer y con limitada práctica tecnológica
- Repetición de la visión académica y la base de operación docente tradicional
- Débil administración y formalización de planes y programas de estudio
- Supervisión académica débil
- Débil vinculación vertical y horizontal de la estructura curricular, así como entre tipos, niveles y modalidades de servicios



**EXTENSION Y DIFUSION**

**FORTALEZAS:**

- Redimensionamiento de la función de extensión y difusión de tecnologías agrícolas.
- Fortalecimiento de nuevas tecnologías de aplicación para la extensión, vinculadas con los resultados del proceso de investigación y desarrollo tecnológico.
- Elaboración de políticas institucionales para fortalecer la extensión.
- Atención al usuario.
- Cultura tecnológica nacional.
- Trabajo interdisciplinario.

**DEBILIDADES:**

- Fuerte presencia de esquemas y prácticas tradicionales en el desarrollo de la extensión.
- La desarticulación de la investigación con el proceso de extensión, especialmente en cultivos y agroindustria.
- Escasa participación de organismos culturales, separados de las actividades.
- Inexistencia de canales para promover la cultura tecnológica.
- Falta de un marco de políticas institucionales coordinadas con la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Educación Tecnológica.

**ADMINISTRACION E INFRAESTRUCTURA**

- Función en vías de especialización.
- Estado infraestructura humana, material y financiera.
- Presencia creciente de las unidades de servicios para atender las necesidades del mercado agrícola.
- Falta de coordinación con las secretarías.
- Necesidad urgente de mejoramiento del servicio DEIFAA y DPOA.

- Poca inversión y recursos asignados, con limitaciones en flexibilidad.
- Escasa coordinación técnica, financiera y control con entidades relacionadas.
- Escasa participación de usuarios, de manera que se pierda el carácter administrativo.
- Necesidad de mejorar los servicios de extensión en las zonas rurales.
- Limitada aplicación de políticas y acciones sobre investigación.

**VINCULACION E INTERCAMBIO**

- Redefinición del carácter estratégico de la vinculación en el Programa de Desarrollo Institucional.
- Especialización e implementación del modelo científico y programático a nivel institucional.
- Definición e implementación de sus mecanismos de planeación, dirección, operación, control y supervisión en las oficinas centrales y en las zonas.
- Atribución directa del mecanismo de la Dirección General y de las plantas.
- Inicio del ejercicio y control institucional de la vinculación.

- Necesidad de un dimensionamiento de la vinculación.
- Ejercicio concebido con un enfoque paratotal e integrado a la base técnica.
- Avances señalados en la promoción y el control técnico del servicio agrícola.
- Separación de la promoción del intercambio académico.
- Avance lento y limitado bajo el nuevo enfoque sistematizado.
- Faltas apoyo de la vinculación a la práctica tecnológica de los agricultores.



## **A N E X O 4**

### **ESTRUCTURA CURRICULAR POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO Y DATOS.**

El contenido de este anexo permite allegarse de los datos indispensables para conocer la cobertura de atención del Politécnico, así como apoyar la formulación de los contenidos de este trabajo, en tanto que contempla información sobre: la áreas del conocimiento de la estructura curricular, los planes de operación, programas vigentes y especialidades; y los datos sobre planteles, alumnos, personal e infraestructura.

### ESTRUCTURA CURRICULAR POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO Y DATOS\*.

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	TIPO	PLANES EN OPERACIÓN	PROGRAMAS VIGENTES	ESPECIALIDADES
Ciencias sociales y administrativas.	Educación media superior.	63.	225.	32.
Ingeniería y Ciencias físico-matemática.	Educación superior.	58.	750.	56.
Ciencias médico-biológicas.			120.	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2310 especialidades</li> <li>• 430 maestrías</li> <li>• 120 doctorados</li> </ul>

\* Fuente: Dirección de Planeación y Organización, del IPN. (2002)

### Planteles, alumnos, personal e infraestructura.

- Planteles.

NIVELES PERIODOS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	AREA CENTRAL	EDUCACIÓN CONTINUA	CENLEX
1995 - 1996	16.	22.	8.	2.	2.
1999 - 2000	16.	23.	15.	8.	2.

\*Fuente: Dirección de Educación Continua y a Distancia, (2003)

- Alumnos.

PERIODO	UNIVERSITARIAS Y MODALIDADES PEDAGOGICAS	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	POSGRADO	EDUCACION CONTINUA	CENLEX	TOTAL
1995-1996		59,873.	79,155.	3,600.	10,459.	35,327.	188,414.
1997-2000		75,812.	101,750.	5,894.	13,484.	82,148.	280,099.

- Personal.

TIPO PERIODO	DOCENTES Y DE INVESTIGACION	DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION	TOTAL POR CICLO
1995 - 1996	13,096.	11,843.	24,939.
1997 - 2000	15,210.	13,689.	28,900.

- Infraestructura.

PERIODO	AULAS	LABORATORIOS	TALLERES	CUBIERTOS	BIBLIOTECAS	VOLUMEN DEL ACERVO
1995-1996	1,937	837	142	1,629	56	700,000.
1997-2000	2,158	847	120	2,741	50	1,600,874

\* Fuente: Dirección de Evaluación (2001-2002).

## **A N E X O 5**

**RECOMENDACIONES DEL DR. LAWRENCE R. KLEIN.  
PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 1980.  
PARA EL DESARROLLO LATINOAMERICANO**



La integración de este anexo, se considero necesaria puesto que orienta sobre la localización de las áreas de oportunidad y los campos de interés para estructurar y ubicar la oferta politécnica, así como para sentar las bases de una política de vinculación e intercambio, de nuevos enfoques para la planeación de los servicios y de la integración de los conocimientos científicos y tecnológicos para contribuir al desarrollo latinoamericano.

**RECOMENDACIONES DEL DR. LAWRENCE R. KLEIN.  
PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 1980.  
PARA EL DESARROLLO LATINOAMERICANO.**

- I. Establecer una buena base estructural para el análisis sistemático de la información. La economía global se apoya fuertemente en el **libre flujo de información** y su procesamiento para la toma de decisiones.
- II. Contar con un fuerte sistema educativo que prepare mejor a los estudiantes para la economía del **futuro basada en el conocimiento**.
- III. Concretar una infraestructura de apoyo que pueda **eleva la productividad** en los diversos sectores de la economía.
- IV. Promover una **alta tasa de ahorro** que propicie recursos económicos para alimentar la expansión y el financiamiento de la economía nacional. El ciudadano deja su capital, el capital golondrino se lo lleva.
- V. Pugnar por una **alta tasa de interés de inversión** para la formación de capital con una capacidad moderna y apoyo del exterior para evitar la inflación.
- VI. Fortalecer la **inversión en capital humano**:
  - Educación.
  - Salud Pública.
  - Crecimiento equilibrado de la población.
- VII. Crear la democracia económica sustentada en una **justa y equitativa distribución del ingreso y la riqueza**. La distribución debe abarcar a grandes segmentos de la población.
- VIII. Permitir la **estabilidad política** que apoye a los cálculos económicos sobre planeación, inversión y ahorro.

- IX. Reducir de **la corrupción** en sus diferentes formas y asociaciones.
- X. Ser un **anfitrión atractivo** para los flujos de capital extranjero que conduzca a la productividad y prometa la producción del futuro.

de la  
ar y  
de  
s y  
r al

ón.  
su

a la

los

itar  
tal,

con

del  
la

bre

---

FUENTE: REVISTA IPN: CIENCIA Y ARTE NO. 13 DE 1997 PP. 12-14

**ANEXO 6**

**OPORTUNIDADES ECONÓMICAS PARA MEXICO EN  
LA ECONOMÍA GLOBAL.**

**LAWRENCE R. KLEIN.  
PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 1980**

La información de este anexo, se incorpora como un referente serio para que la organización y el funcionamiento descentralizado y autónomo del Politécnico, contemple su interacción con el mercado global del conocimiento, la ciencia, la cultura y la tecnología en condiciones de igualdad y equidad.

## **OPORTUNIDADES ECONÓMICAS PARA MEXICO EN LA ECONOMÍA GLOBAL.**

**LAWRENCE R. KLEIN.**

**PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 1980**

### GLOBALIZACIÓN.

1. Permanecer como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC).
2. Permanecer en el Tratado de Libre Comercio e impulsar en expansión hacia América Latina.
3. Iniciar relaciones comerciales con Europa con resultados al mediano plazo.
4. Hacer prevalecer el imperio internacional del derecho.

### CONDICIONES POLÍTICAS.

1. Buscar la convergencia política interna.
2. Establecer reglas de aceptación internacional sobre comportamiento político.
3. Manejar la estabilidad política.
4. Asumir la doble ciudadanía: América del Norte y América Latina.

### CONDICIONES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO.

1. Crear modelos y escenarios micro y macro económicos.
2. Tener una política fiscal que promueva la inversión en infraestructura.
3. Promover el alto ahorro para crear un sistema de capital promovido por el gobierno.
4. Tener reglas claras y favorables para la inversión externa, así como canalizarla hacia actividades productivas.

5. Estructura fases económicas sucesivas:

- Producción primaria.
- Manufactura de tecnología ligera y mediana.
- Productos de tecnología avanzada.

6. Exportar como fuente de divisas.

7. Observar los conceptos centrales de la liberalización:

- Reducción de tarifas y barreras arancelarias.
- Libre flujo de información.
- Libre movimiento de capitales.
- Libre movimiento de personas.
- Reconocimiento de los derechos humanos.
- Respeto al ambiente físico.
- Tener ética de trabajo y alta productividad con apoyo de tecnología y capacidades administrativas.

CONDICIONES SOCIALES.

1. Implantar orden y reglas para una sociedad sin corrupción.
2. Disminuir la demanda y oferta de drogas.

*FUENTE: REVISTA IPN CIENCIA Y ARTE NO. 13 1997 P. 7a 10.*

**ANEXO 7**  
**GLOSARIO GENERAL DE TÉRMINOS**

El presente glosario de términos, que no es exhaustivo sino solo indicativos para apoyar la descripción y orientación de algunos conceptos que se emplean en el desarrollo de los contenidos de este trabajo recepcional.

AU

- ACCIÓN POLÍTICA** • Actividad orientada a provocar cambios políticos, económicos y socio-culturales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos constitucionales y de gobierno, a través de la institución o con base en los derechos que el Estado ha creado para tal fin.(7)
- ACORDAR** • Determinar o resolver, de conformidad entre dos partes, algún asunto o parte de acción.
- ACUERDO.** • Decisión que toman dos o más personas sobre algún asunto dentro de un ambiente de armonía y conformidad.
- ADMINISTRACIÓN** • Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas cuya finalidad es la de apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la provisión de los medios y el personal necesarios, para obtener resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia, la óptima coordinación y el mejor aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y financieros disponibles.(7).
- ANALOGÍA** • Semejanza no igualdad entre cosas distintas.
- ANÁLOGO** • Método de cálculo que utiliza la analogía para la resolución de un problema.
- ATRIBUTO** • Cualidad o propiedad características de un ser.
- Conjunto de cualidades de una persona o propiedades de una cosa que les caracterizan y distinguen sobre otras
- ATRIBUCIÓN.** • Definición, por medio de la Ley, de la competencia de los órganos políticos, administrativos y sociales del Estado. Asimismo, es la facultad o poder que se otorga a sus titulares en razón del cargo encomendado. (7).
- AUTARQUÍA.** • Capacidad para bastarse así mismo, se utiliza para referir a la autosuficiencia económica de un Estado. (8).
- AUTO.** • Significa por sí mismo; de uno mismo... (8).
- AUTOGESTIÓN.** • Gestión de una empresa por sus trabajadores; autogobierno político y económico en una sociedad o comunidad a través de un conjunto de órganos elegidos directamente por sus miembros. (8).
- AUTOGOBIERNO.** • Acción de gobernarse o dirigirse así mismo; gobierno autónomo de un pueblo, país o territorio. (8).
- AUTÓNOMO.** • Del Griego: Auto= por sí mismo y nomo= ley o regla. (Capacidad para darse y ejercer sus propias normas). (7).

## AUTONOMÍA.

- "Estado y condición de una persona, pueblo, territorio, etc. que goza de independencia de todos o en algunos aspectos". (8).
- "En autonomía o autogobierno el adjetivo calificativo "limitado" deberá estar implícito porque dentro de la estructura de un Estado Soberano cualquier unidad autogobernante o autónomo esta necesariamente limitada por la autoridad general del Estado". (1).
- "Es una forma, una manera de dejar a los elementos que elaboren su cultura superior en la libertad necesaria, para dar a esa misma cultura las direcciones más convenientes...". p. 135.(3)
- "En la definición teórica y etimológica, es una forma de organización que deja a una institución en la posibilidad de dictar sus propias leyes y sus propios reglamentos. Entendida así de acuerdo con el derecho público y con la teoría particular del derecho administrativo, viene a ser como una forma de descentralización". P. 136.(3)
- "Es un concepto más restringido que el de la soberanía, no podrá reclamar para sí el nacer a la vida sin una norma originaria que conforme a la misma vida. Así como el Estado tiene su constitución, la universidad, en su autonomía debe tener una ley original que la organice en su vida futura". p. 136.
- "La nota esencial de la autonomía es la abstención del Estado en el establecimiento de las normas y en la elección de los funcionarios de la Universidad. Esto es así, porque el Estado es el único que tiene en su poder la propiedad de la soberanía, puesto que le da origen y vida...". p. 138. (3).
- "La autonomía consiste en el libre ejercicio de la enseñanza y de la investigación universitaria, fuera de todo constreñimiento externo vinculado a fines ideológicos, políticos o económicos.". p. 1.(1)
- "La autonomía en un sentido de universidad despotalizada, comparable a la gran tradición anglosajona, se opone a la autonomía entendida como libertad política de la universidad para definir sus propios fines y constituirse en un espacio de crítica y de resignificación de la vida social de la escuela crítica y del Mayo Francés..." p. 7. (20).
- "La autonomía universitaria es un principio que procede de la tradición cultural de occidente y que hoy aceptan, aunque con distintos matices la mayoría de las naciones modernas...". p. 225.(2)
- La autonomía más que un privilegio, entraña una responsabilidad para todos los miembros de la comunidad universitaria; la de cumplir con nuestros deberes y hacer honor a la institución, recordando que la autoridad y el orden en nuestra casa de estudios no se funda en el poder coercitivo, sino en una fuerza moral e intelectual, que sólo depende la consciencia y la capacidad de cada uno de nosotros. p. 276. (2).
- "No significa ni podrá significar una absurdo desgarramiento entre la



Universidad y la comunidad de que forma parte, una pretensión ridícula de soberanía, con alejamiento monstruoso de la sociedad que la ha creado para su propio bien". p. 242.(10)

- Autonomía no implica aislamiento, ... La Universidad no vivirá distante de las necesidades y de los anhelos de los hombres, ni al margen de sus valores y de su esperanza. Estará en medio de la vida social, sensible como ningún otro instituto, no sólo a las grandes fuerzas visibles que agitan a todos los hombres y a todas las mujeres, sino también a la creación, al descubrimiento y a la crítica individuales que han de tornarse en fuerzas de la colectividad". p. 242. (10).
- "La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia".(4)
- IV. Toda educación que el Estado imparta será gratuita.(4)
- VII. "Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán pro el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere, y" Artículo 3º. Constitucional. (4).

#### AUTONOMÍA CORPORATIVA.

- Las corporaciones del gobierno están organizadas para cumplir una finalidad pública autorizada por la ley. Este hecho se olvida muchas veces. Por lo que respecta a su finalidad, una corporación no puede diferenciarse de cualquier otra agencia del gobierno" p. 192.(11)
- "La teoría de la Corporación autónoma es rechazada tanto por el Comité de la Dirección Administrativa como por la Comisión Hoover de los Estados Unidos". p. 195.(11)
- Las empresas de negocios no pueden justificar una especial reglamentación... cualquier intento por tratarlos como una cosa aparte podría crear graves problemas de organización. El peso dado a la teoría de las corporaciones autónomas no ha sido nunca justificado por la práctica en los Estados Unidos...". p. 195. (11).

#### AUTONOMÍA UNIVERSITARIA.

- "La autonomía debe verse como un conjunto de libertades perfectamente determinadas en una ley o precepto constitucional, en la que el Estado

reconoce a una institución de educación superior, la facultad para darse así misma las normas que rijan su organización, sin intervención externa” p. 5. (21).

- “La autonomía no puede ser proclamada por la misma institución, ya que no puede autoconcedérsela; se establece por una ley emanada del poder legislativo, aunque en nuestro caso se origina en una disposición constitucional”. p.7. (21).
- “A menudo se ha confundido el término autonomía con el principio de libertad de cátedra y de investigación”. p. 7. (14).
- “La autonomía es la facultad que el Estado otorga a la Universidad, a través de una ley, para dictarse así misma las normas que rijan su organización y vida interna, sin la intervención de éste. Podemos dividir en tres renglones esta facultad: el académico, el de gobierno y el financiero”. p. 7. (21).
- “... Estos organismos descentralizados, conforme a las más modernas teorías del derecho administrativo, se caracterizan por ser descentralizadas por su servicio...”. p. 17. (21).
- “El Estado tiene encomendado la función de proporcionar ciertas necesidades de carácter general como son la salud, la educación, el transporte, etcétera, y para esto requiere de procedimientos y organismos técnicos que le permitan cumplir eficazmente con estas atribuciones, para lo cual desprende la prestación de este tipo de servicios del poder central con el propósito de dar independencia al servicio y constituir un patrimonio propio que sirva de base a su autonomía”. p. 17-18.
- “... destaca enfáticamente el carácter nacional de la Universidad y señala que... por historia y tradición ha estado ligada íntimamente a la vida del país y la nación...”. p. 18. (21).
- “... la autonomía de la UNAM propuesta por la Ley Orgánica de 1945, consiste básicamente en:
  - Aspecto Académico.
  - Impartir enseñanza y desarrollar investigaciones conforme al principio de libertad de cátedra y de investigación
  - Organizar su bachillerato y sus estudios con las materias y el número de años que estime conveniente.
  - Expedir certificados de estudio, grados y títulos.
  - Otorgar validez de estudios que se hagan en otros establecimientos... .
  - Establecer planes y programas de investigación.
  - Designar libremente al personal académico... sin la menor injerencia externa.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aspecto de Gobierno.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos generales...</li> </ul>	CAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Designar libremente a sus autoridades y funcionarios y resolver los conflictos que surjan entre ellos.</li> </ul>	CAL INN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Expedir normas y disposiciones generales relativas a su organización, funcionamiento técnico, docente y administrativo.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dictar las reglas que rijan las relaciones de la Universidad con su personal docente y administrativo. Todos estos renglones son típicos de una institución autónoma.</li> </ul>	CEI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aspecto Financieros.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administrar libremente su patrimonio.</li> </ul>	CIE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formular su presupuesto anual de egresos e ingresos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisar su cuenta anual.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestionar el aumento de su patrimonio y de su presupuesto. p. 19. (21).</li> </ul>	CO CIE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La universidad no puede, bajo ningún concepto, sustraerse al orden jurídico nacional, esta regida por ese orden y el querer ir más lejos es pretender privilegios y fueros que son contrarios a este orden. Por otra parte, limitar la autonomía, esto es restringir cualquiera de los derechos o libertades antes enumeradas, equivale a sujetar a la universidad y restringir su actividad, evitando... que pueda cumplir con sus fines, atentando así contra su esencia la libertad. p. 20 - 21. (21).</li> </ul>	
AUTORIDAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facultad con la que se provee a una persona para tomar decisiones, emitir las instrucciones respectivas y hacer que se cumplan.(10)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen básicamente dos tipos de autoridad que son: de línea y funcional. Max Weber cita tres tipos de autoridad legítima: la tradicional, la carismática y la legal o formal. (7)</li> </ul>	CU
AUTORIDAD GENERAL DEL ESTADO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Corresponde a la facultad constitucional con la cual se dota el Estado Mexicano de poderes supremos para estar por encima de las demás unidades de poder existentes en su territorio y en tal sentido tomar decisiones, emitir las instrucciones respectivas y hacer que se cumplan.</li> </ul>	DE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•"Facultad para dictar leyes y establecer la forma de gobierno que más convenga a los intereses de la sociedad". (8):</li> </ul>	
CALCULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contabilizar o resolver operaciones matemáticas para obtener una determinada cantidad, magnitud o dato.</li> </ul>	
CÁLCULO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estimación matemática del valor presente o futuro de la productividad económica de un país, sector socioeconómico, persona moral o física en</li> </ul>	

un periodo determinado y de su distribución para planear e impulsar la suspensión, corrección o la continuidad de las actividades económicas.

- CALIDAD**
- Conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.
- CALIDAD E INNOVACIÓN**
- Conceptos integrados para definir, administrar y evaluar al conjunto de atributos, cualidades o características que tiene que reunir un bien o servicio y que al valerse sean aceptados y satisfagan necesidades, soluciones problemas y orienten las expectativas individuales, sociales productivas o profesionales por su pertinencia.
- CENTRALIZACIÓN**
- Autoridad investida de poderes y decisiones con el fin de asegurar el control de las acciones, operaciones y los resultados de una organización. Es la concentración del poder y la autoridad en los altos niveles directivos de la organización.
- CIENCIA**
- Conocimiento cierto de las cosas obtenido mediante el estudio, la experimentación y observación; conjunto sistematizado de conocimientos en las distintas materias.
- CONOCIMIENTO CIENTÍFICO.**
- "Existencia o creación de un cuerpo de conceptos y métodos exactos, explicados y conectados de una manera lógica, que son accesibles por igual a todos y en cualquier momento constituyen un criterio de validez general de la verdad, de los hechos explorados y de las posibilidades de explicarlos y aplicarlos". (15).
  - "Con este cuerpo racional de conceptos pueden examinarse, reunirse y ordenarse metódicamente cada uno de los descubrimientos por la referencia a la confianza que se tenga de ellos, a su validez y aplicación futura".
  - Asimismo, "deducirse leyes universales y así crear un sistema colectivo de conocimiento superior a las posibilidades del individuo. Un sistema que pueda ampliarse y encargarse de todas las investigaciones y los resultados anteriores". (15).
- CULTURA**
- Conjunto de conocimientos, valores, información experiencias, costumbres, usos, hábitos, expresiones y hechos materiales e inmateriales que posee un pueblo, individuo o grupo como forma de vida.
- DESCENTRALIZACIÓN**
- Acción que considera la transferencia de atribuciones, facultades, funciones y recursos de un área o instancia central a otras periféricas creadas exprofeso y dotadas de personalidad jurídicas y patrimonio propios, con el fin de que produzca un bien o preste un servicio determinado, en condiciones de eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad y productividad, para su aceptación social, dentro de un esquema autónomo de gestión, operación, control y evaluación en su funcionamiento interno.
  - En el ámbito del Estado, será el Poder Legislativo quien realice la evaluación externa del ente descentralizado. (7).

DESCONCENTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proceso de delegación de facultades, funciones y recursos que realiza un ente para que sus representaciones estatales o locales, realicen acciones que faciliten el cumplimiento de sus objetivos y el logro de las metas de producción de bienes o prestación de servicios en condiciones de sencillez, oportunidad, calidad, eficiencia y productividad.</li> <li>•A pesar de recibir tales elementos, siguen bajo el control de la autoridad central. (7).</li> </ul>	FEI
ECONOMETRÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicación de la estadística y las matemáticas para el desarrollo de las teorías económicas.</li> </ul>	
ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ciencia que estudia la correcta utilización de los bienes para obtener el máximo rendimiento.</li> </ul>	FE
ECONOMÍA SUBTERRÁNEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conjunto de actividades económicas realizadas sin el control fiscal del Estado.</li> </ul>	FE
ESTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidad política y administrativa superior, que ejerce su autoridad sobre todos los individuos de su territorio.</li> </ul>	
ESTADO Y EL PODER	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“El Estado está por encima de todas las demás unidades de poder que existen en su territorio por el hecho de que los órganos “capacitados” pueden reclamar con éxito normal, la aplicación, a ellos exclusivamente reservada del poder coactivo, y porque están en condiciones de ejecutar sus decisiones, llegado al caso, frente a quienes se opongan a ellas, por medio de todo el poder físico coactivo de la organización estatal actualizado de manera unitaria”. P.225.(12).</li> <li>•El poder estatal que organiza y pone en ejecución las actividades sociales de los hombres que viven en un determinado territorio es, por su función, un poder secular”. P. 225. (12).</li> </ul>	
ESTADO FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“El Estado Federal es aquél que se caracteriza por una descentralización de forma especial y del modo más elevado; que se compone de colectividades y miembros dominados por el, pero que poseen autonomía constitucional y participación en la formación de la voluntad federal, distinguiéndose de este modo de todas las demás colectividades públicas interiores” (Ibídem).</li> <li>•Los estados del sistema federal son libres y soberanos, porque sus ciudadanos a través de sus legislaturas tienen facultad para elaborar su propio régimen jurídico y su constitución siempre que se sujeten a lo federal.</li> <li>•Disfrutan de libertad para gobernarse a sí mismos.</li> <li>•Poseen patrimonio y personalidad jurídica.</li> <li>•Carecen de personalidad y representación en el plano internacional.</li> <li>•La federación es la unión de las entidades libres en un todo común. (Art.40 constitucional).</li> </ul>	FE

- n  
s  
e  
e
- d
- s
- el
- el
- e
- e  
s  
e  
ir  
or  
al
- s
- l,
- n  
e  
a  
l,  
s
- s
- J  
o
- FEDERACIÓN.
- "Sistema de organización política en el cual diversas entidades o grupos humanos dotados de personalidad jurídica y económica propia se asocian, sin perder su autonomía, en lo que les es peculiar, para formar un solo Estado". (5).
  - "Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental". Artículo 40. Constitucional. (4).
- FEDERAL.
- "Denominación correspondiente al Estado organizado como una federación de entidades o grupos humanos voluntariamente asociados, sin perjuicio de la conservación de las atribuciones que respecto a su gobierno interior señale la Constitución como de su competencia". (5).
- FEDERALISMO.
- "Doctrina que afirma la convivencia política para que las distintas partes del territorio de un Estado, no sean gobernadas como un todo homogéneo, sino como entidades autónomas, de acuerdo con una coordinación fundada en un reparto racional de competencias".
  - En este caso a cada parte se le dota de personalidad jurídica y patrimonio propios con la condición legal de mantenerse unida a un todo (el Estado Federal).
  - Los habitantes de una entidad federativa que son gobernados y regidos por leyes y disposiciones jurídicas y administrativas propias, pero que actúan unidos en una federación, según los principios del derecho constitucional.
  - Es la forma de Estado opuesta o diferente al central. En ambos casos existen para el ejercicio de la soberanía del pueblo, tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.
  - La federación reconoce la soberanía interna de las entidades federativas. (5).
  - "El federalismo sin tener en el país raíces profundas tan vigorosas como en Estados Unidos, habrá de contribuir, sin embargo, a la consolidación de la nación y a evitar su fragmentación en una serie de países independientes" Cita de Agustín Cué Canovas, El Federalismo Mexicano. (6)
- FEDERALIZACIÓN.
- "Proceso que realiza el Ejecutivo Federal y los gobiernos estatales, conforme a sus competencias, de forma directa o a través de sus respectivas dependencias u organismos, para compartir las responsabilidades en la prestación, organización y el funcionamiento de servicios o producción de bienes; y cuyas acciones y compromisos a cumplir se consignan en un convenio de transferencia que firman ambas potestades".
  - "Así, por ejemplo, el Poder Ejecutivo Federal transfiere a cada potestad estatal atribuciones, facultades, funciones y recursos para que realice la planeación, programación, integración, administración y el control de la atención de la demanda y estructuración de la oferta de servicios

	determinados, dentro de su ámbito. Conserva para sí las atribuciones y facultades para la rectoría, planeación y dirección estratégica del bien o servicio". (15).	
GLOBALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la mundialización de la civilización material con nuevos medios y procesos de producción, distribución e interrelación social en constante cambio.</li> <li>• La globalización en la economía es la producción y socialización de los mercados, con características propias e implicaciones de totalidad absorbente y contradictoria.</li> <li>• La globalización económica y la apertura no se da entre países sino entre bloques regionales, por ejemplo, los encabezados por Alemania para Europa; Japón para Asia; y el de Estados Unidos de América</li> </ul>	MÉT
GOBIERNO FEDERAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder público que dimana del pueblo por cuyo mandato ejerce la soberanía nacional y representa jurídicamente a la nación. Esta constituido por los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. El ejercicio del poder democrático es la base del principio del federalismo.</li> </ul>	LEY CIE
HIPÓTESIS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento previo de un principio, o de una serie de principios antes de ser demostrados como una tesis sobre hechos, cosas o ideas.</li> </ul>	MÉT
IDEA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación mental de algo que es resultado de una investigación, del ejercicio de la imaginación, de un deseo o una aspiración. Esta representación al ser estructurada se conceptualiza para integrarse al cúmulo de experiencias o conocimientos.</li> <li>• Las ideas en la planeación tienen que sustentarse por su factibilidad y viabilidad para concretarse en forma, tiempo y espacio. De otro modo no pueden comprometerse en un programa.</li> <li>• En la organización es la búsqueda del orden, la armonía y la comunidad de beneficios.</li> <li>• En igual sentido, la teoría del conocimiento sólo puede integrar a su acervo, aquellas ideas que posean un alto nivel de racionalidad y pertinencia con el desarrollo humano de la ciencia. (7).</li> </ul>	MIS
IGUALDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho consignado cuya protección pertenece a todos los individuos, todos los seres humanos sin distinción de nacionalidad, sexo, edad, raza o creencia y a las personas morales y jurídicas. Art. 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos v. 1993.</li> <li>• Principios que reconoce en todos los ciudadanos la capacidad para los mismos derechos.</li> <li>• El Gobierno democrático y popular se funda en la igualdad de los hombres, se manifiesta por su libertad, se consume y perfecciona por la fraternidad. Art. 40 Constitucional.</li> </ul>	MC
INVESTIGACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función que identifica, capta, escoge, procesa e integra la información general o particular sobre un hecho u objeto de estudio, para definir o</li> </ul>	NA SIS GC
		NE

- conocer sus características, propiedades, objetivo, funciones y cobertura en un proceso de análisis. (7).
- MÉTODO**
- Conjunto ordenado de operaciones orientadas a la obtención de un resultado. Los métodos fundamentalmente son : analítico, sintético, inductivo y deductivo.
- LEY DEL MÉTODO CIENTÍFICO**
- Norma académica que regula y orienta las operaciones para investigar, analizar y diagnosticar a un ente o fenómeno dado, y crear conceptos y métodos exactos para el logro de resultados en el ámbito de una materia o especialidad de las áreas del conocimiento, susceptibles de enseñarse, aprenderse y retroalimentar al sistema colectivo de convencimientos.
- MÉTODO CIENTÍFICO**
- Conjunto de bases, procesos, operaciones y controles propios para investigar, integrar, enseñar, aprender y divulgar el conocimiento, así como para crear o actualizar la ciencia, cultura y tecnología en las diferentes áreas, materias y disciplinas de la actividad humana.
- MITO**
- Persona, acto o cosa que por su trascendencia o importancia entra a formar parte de la historia, cultura o costumbre y adquiere un valor de modelo o prototipo.
- MISIÓN.**
- Encargo o poder que se le da a una persona, particularmente por un gobierno para hacer o decir algo.
  - Orden encomendado a una o varias personas con un propósito definido; encargo o poder que se le da a una persona órgano o institución para hacer o decir algo; crear el sentido de pertinencia e identidad para valorar el trabajo y potenciar las expectativas de permanencia o continuidad de una persona o colectividad sustentada en la confianza, credibilidad y el respeto.
- MODELO.**
- Aquello en que alguien se fija para imitarlo o reproducirlo.
  - Patrón que simula sucesos reales.
  - Presentación simplificada o esquemática de una idea, proyecto o programa que sirve como marco óptimo de referencia con las variables más significativas, para proceder a su análisis, diseño, implantación, operación, desarrollo y generación de resultados, por ejemplo de un bien o servicio dentro de un proceso de modernización. (7).
- NATURALEZA DEL SISTEMA DE GOBIERNO**
- Conjunto de características, propiedades y atribuciones que tiene el gobierno para organizar el sistema federal de gobierno, aplicar la coerción, promover y buscar el bienestar común de su población y las facultades para atender, entre otros casos, la demanda de educación pública superior.
- NEOLIBERALISMO.**
- Revisión y actualización de los conceptos básicos del liberalismo, relativos al papel del Estado en el desarrollo económico, social, político y cultural de una sociedad, consistente en tener una posición de "dejar hacer, dejar pasar".
  - La idea básica atrás del liberalismo es la libertad y dentro de ésta la individualidad. Esta libertad se entiende como la capacidad de un



- individuo de decidir, de manera autónoma, el curso de acción que le convenga,.. qué nadie le puede ordenar que hacer, y entonces la idea del Estado como superior a los individuos se tiene que abandonar. Hay varias connotaciones del concepto Neoliberalismo.
- Concepto acuñado para que de modo ecléctico se reúnan los aspectos pseudo positivos de la acumulación del capital que una vez consolidados, se actúa para su distribución social. Este proceso no considera ni siquiera el bienestar de subsistencia de la población y menos el ejercicio democrático de la sociedad durante su desarrollo. Todo bienestar se dará después de lograda las finalidades acumulativas.
- OBJETIVO**
- Fin o propósito o meta que se propone alcanzar para dar cumplimiento a una idea, a un deseo o una responsabilidad de manera particular o general, mediante la relación de una o varias funciones, acciones, planes, programas o proyectos.
  - El objetivo ha de prever de modo general y claramente la acción (qué) su fin (para qué), la forma de realizarla (como), su tiempo de ejecución (cuándo), así como dejar definidos su ámbito y sus alcances reales con respecto a lo ideal, ejemplo: actualizar la estructura orgánica de SEDENA (QUÉ), a fin de modernizarla (PARA QUÉ), conforme a un enfoque de sistemas y la política de descentralización (CÓMO), de modo que en ocho meses (CUÁNDO), las 30 empresas (META), puedan atender a 100 mil usuarios cada una (CUÁNTO), en su respectiva jurisdicción (ÁMBITO), y en general, se incorporen 300,000 usuario más al servicio (ALCANCES). (7).
- OFICIO EDUCATIVO**
- Experiencia en el ejercicio de la función educativa y del desarrollo de las actividades inherentes.
- ORGANIZACIÓN.**
- “Es la forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común”. p. 107.
  - Es una función regulativa orientada a dar y mantener el orden, la secuencia y coherencia de las ideas, acciones, decisiones, estructuras, funciones y procesos, de acuerdo con la naturaleza y los fines de una institución.
  - Busca mantener la congruencia entre atribuciones, funciones y procesos, e impulsar el desarrollo programado con criterios de eficacia, eficiencia, innovación y calidad.
- PARADIGMA**
- Conjunto de ideas o principios filosóficos, científicos, tecnológicos, entre otros, que constituyen la base de una Teoría.
- PENSAMIENTO SISTÉMICO**
- Enfoque bajo el cuál se analizan los fenómenos que ocurren desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Este enfoque aborda los hechos con una visión de totalidad integrada en cada parte y es afectado por las demás.
- PERFIL**
- Conjunto de propiedades, características y atributos de una persona o cosa.

- Atributo: calidad o propiedad de un ser.
- PODER EJECUTIVO • El que ejerce el gobierno del Estado y para hacer cumplir las leyes.
- PODER JUDICIAL • El que ejerce la administración de la justicia.
- PODER LEGISLATIVO • El que tiene potestad de elaborar y reformar leyes.
- POLÍTICA • Ciencia, doctrina u opinión acerca del gobierno y la organización de las sociedades humanas y especialmente, de los países o estados.
- Criterio de acción que es elegido como guía en el proceso de la toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.
- POLÍTICA PÚBLICA • La política pública en la organización, se orienta en función y relación directa con el modelo del país, institución, mecanismos o instrumentos concebidos y delineados en un marco formal: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; leyes, acuerdo, actas constitutivas, entre otros.
- La aplicación de las políticas públicas en el contexto mexicano se orienta hacia los siguiente:
  - Funcionar como instrumento para ejecutar fiel y eficientemente las decisiones políticas, que congruentes con un proyecto histórico, se orienten en su desarrollo integral.
  - Generar la autogestión para conducir al campo social por la vía institucional.
  - Descentralizar y desconcentrar la administración pública federal, para acercar las decisiones y los recursos hacia donde se demanden o se necesitan, y de dar cause a una mayor distribución del ingreso y al bienestar comunitario, a la vida democrática.
  - Hacer funcionar el orden y la coordinación de las acciones en todos los niveles, conforme a planes y programas aprobados, para lo cual tanto el todo como sus partes, deben incrementar su preparación y disposición para su formulación, ejecución, sistematización y evaluación.
  - Promover el equilibrio de las partes para beneficio de la vida institucional y democrática. Ello significa que los poderes y las entidades deben actuar en armonía y actualizarse.
  - Adoptar una cultura organizativa fundada en conceptos y relaciones de dignidad individual, respeto, confianza, participación, trabajo en equipo, servicios y derechos humanos.
- POLÍTICA PÚBLICA SOBRE EDUCACIÓN CIENCIA Y CULTURA • "Marco y método que oriente la determinación de decisiones y acciones en el campo académico, tecnológico y cultural de la Administración Pública Federal, conforme al modelo de país delineado en el artículo 3º Constitucional.
- POTESTAD. • Capacidad para mandar sobre una persona o para realizar determinadas

	funciones. (5).	
PRINCIPIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase primaria para establecer el contenido de un concepto y sus posibles consecuencias en un conjunto de leyes demostrables de validez universal. (7).</li> </ul>	
PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualidad esencial y permanente de una persona o cosa.</li> </ul>	
PROSPECTIVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación creativa e imaginativa orientada a explorar el porvenir más allá de lo actual y normal, para crear visiones con escenarios y ambientes amigables y favorables a la trascendencia de una organización o de un bien o servicio, entre otros, así como para proporcionar información relevante que permita tomar decisiones previas a los hechos y actuar en consecuencia.</li> <li>• Es el concepto que delinea el carácter anticipativo de la planeación, cuyos planteamientos a largo plazo (15, 20 o 25 años), no se adivinan, se diseñan como resultado de la decisión del presente sobre la evolución dinámica, por ejemplo, de una organización educativa, científica o cultural. Por eso se dice que el futuro no muere, vive.</li> <li>• Sus resultados permiten alimentar a los programas de corto (un año) y mediano plazo (6 años), rectificar rumbos y orientar la concreción de objetivos y metas.</li> </ul>	SO- NAI
SISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto ordenado y formalizado de procesos con sus métodos y técnicas de ejecución enlazados entre sí, para contribuir a concretar un objetivo o meta, realizar una función o prever una actividad misma.</li> <li>• Un sistema tiene que ser parte de otro mayor, e incluso estar integrado por sistemas menores, para lo cual la parte deberá identificarse con el todo y éste reconocer sus partes.</li> <li>• Formación de un todo unificado, cuyos componentes presentan acciones de interdependencia, interrelación e interacción de modo regular.</li> <li>• Cualquier sistema social debe alentar y facilitar el desarrollo de sus partes, para ello como función debe ordenar a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ciencia o sea la verdad.</li> <li>• La economía, o sea la abundancia.</li> <li>• La ética, o sea al bien.</li> <li>• La estética, o sea a la belleza. (23).</li> </ul> </li> </ul>	UN  VIS
SOBERANÍA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de dictar leyes y establecer la forma de gobierno que más convenga a los intereses de la sociedad.</li> <li>• Autoridad que reside en el pueblo y se ejerce por medio de sus órganos constitucionales representativos.</li> <li>• "Autoridad suprema del poder público; autoridad de un Estado sobre un territorio y sus pobladores; condición de soberano e independiente". (8).</li> <li>• El Estado es soberano, es decir, es la organización normalmente más</li> </ul>	

fuerte dentro de su territorio... Es el creador supremo de normas y tiene el monopolio de la coacción física legítima. p. 303. (12).

#### SOBERANÍA NACIONAL.

- "El gobierno no se instruye por honra o intereses particulares de ninguna familia, hombre o clase de hombre, sino para protección y seguridad general de todos los ciudadanos unidos voluntariamente en sociedad... La soberanía reside originariamente en el pueblo". Constitución de Apatzingán. Cita de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, comentario al artículo 39 versión 1993.

- "Reside esencial y originalmente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo tiempo el inalienable derecho de alternar o modificar la forma de su gobierno". Artículo 39. (4).

- "El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos, y por los de los Estados, en lo que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos por la presente Constitución Federal y las particulares de los Estados, las que en ningún caso podrán contravenir las estipulaciones del Pacto Federal". Artículo 41. (4).

#### UNIDAD DE MANDO.

- En la organización formal es el principio que sustenta el ejercicio de la autoridad formal y que es reconocida y apoyada por sus partes o componentes.

#### VISIÓN.

- Es el camino hacia el propósito.

- Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable que entre más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse en realidad.

- Capacidad de ver y prever hechos, acciones o ideas viables de comprender ahora y mediante experiencias o estudios.

- Capacidad que permite ver más allá de lo actual, para construir un estado deseable y expresar sus resultados con el propósito de concretar su existencia

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL.

1. AKZIN, Benjamín, *Estado y Nación*, Fondo Cultural Económico, México, 1968.
2. BARROS Sierra, Javier, *La Autonomía Universitaria: Declaración ante el H. Consejo Universitario*, 1966.
3. BRITO, Rosado, Efraín, *Exposición de Motivos de la Ley Orgánica de la UNAM de 1993*.
4. CONSTITUCIÓN *Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Mc Graw Hill, México, 1995.
5. COORDINACIÓN General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, *Glosario de Términos Administrativos*, México, 1982.
6. CUE, Cánovas, Agustín, *El Federalismo Mexicano*, Costa-Amic, México 1960.
7. DEPARTAMENTO de Apoyo Técnico Administrativo, *Términos sobre Organización Pública*, División de Organización y Métodos, DPyO, del IPN, 2000.
8. DICCIONARIO Santillana del Español, España, 1993.
9. D. MOONEY, James, *Los Principios de la Organización*, Harper and Publishers, New York, 1947.
10. GÓMEZ, Marín, Manuel, *La Universidad de México, su Función y Razón de Ser de su Autonomía*, (1913 y otros ensayos), Editorial Jus, México 1973.
11. HAROLD, Seidman, *Teoría de la Corporación del Gobierno Autónomo: Estudio Crítico: Revista de Administración Pública N° 12*, New York. USA, 1952.
12. HELLER, Hermann, *Teoría del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1968.
13. HENRIQUEZ, Ureña, Pedro. *La Universidad y Educación*, UNAM, México. 1969.
14. JIMÉNEZ Castro, Wilburg. *Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica, México 1967.
15. KAHLER, Erich, *Historia Universal del Hombre*, Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
16. LEY *Orgánica de la Administración Pública Federal*, D.O.F. 5-II-1917. Reformas y Adiciones D.O.F. 14-VIII-2001; 12-XI-2002; y 29-IX-2003.
17. LEY *Orgánica del Instituto Politécnico Nacional* D.O.F. 29-XII-1981.

18. LEY Orgánica (1945), de la Universidad Nacional Autónoma de México, Normas Fundamentales, UNAM, México, 1991.
19. LEY Federal de las Entidades Paraestatales, D.O.F 14-V-1984. Reformas y adiciones D.O.F. 14-I-2001; y 21-V-2003.
20. NOISHTAT, Francisco, *Autonomía Académica y Pertinencia Social de la Universidad Pública: Una Mirada desde la Filosofía Política* ([NAISHTAT @.1TEMPO.uba.ar.](mailto:NAISHTAT@1TEMPO.uba.ar)).
21. JOSÉ, Pinto, Mazal, *La Autonomía Universitaria, Comisión Técnica de Legislación Universitaria*, UNAM, México, 1974.
22. PINEDA, Moya, Lindoro, *Descentralización del Sistema Nacional de Educación e Investigación Tecnológica*, Documento de Trabajo. Secretaría de Educación e Investigación Tecnológica, 1993.
23. RUSSELL, L. Ackoff. *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Universidad de Pensilvania, Editorial Limusa, S.A., México, 1980.
24. SOLER, Frost, Pablo. A, *La Primavera de los Nacionalismos*, s/referencias.