

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA
DEL PLANTEL 5 "ARAGÓN" DEL COLEGIO DE
BACHILLERES

TESINA

QUE PRESENTA:

JOSÉ SALVADOR ALCÁNTARA CALVILLO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

DIRECTOR DE LA TESINA:

MTRD. VICENTE GODINEZ VALENCIA.

MÉXICO, D.F.
2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Con amor a mi esposa María Sabina y a mis hijos: Juan Salvador y Daniel Alberto, en los que siempre encontré apoyo y motivación permitiéndome lograr esta meta.

Agradezco a mis sinodales: por el tiempo destinado a la lectura y comentarios al texto, siempre con el profesionalismo que los caracteriza,

| | |
|---|------------|
| Introducción | |
| Capítulo I | I |
| Administración Pública y el Sistema Educativo Mexicano | |
| 1.1 El Estado | 1 |
| 1.2 Contexto de la Educación en México | 11 |
| Capítulo II | |
| Creación del Colegio de Bachilleres | |
| 2.1 Antecedentes | 28 |
| 2.2 Creación y evolución del Colegio de Bachilleres | 30 |
| 2.3 Estructura orgánica | 34 |
| 2.4 Sustento jurídico | 36 |
| Capítulo III | |
| La Unidad Administrativa | |
| 3.1 Prospectiva | 40 |
| 3.2 Objetivo y función | 49 |
| 3.3 Formulación de tendencias | 70 |
| Conclusiones | 90 |
| Bibliografía | 97 |
| Hemerografía | 100 |
| Documentos | 101 |
| Paginas web | 102 |
| Anexos | 104 |

INTRODUCCIÓN.

El papel del Estado como organizador de la educación responde a la necesidad de formar especialistas que contribuyan al desarrollo del país; ello será un bastión importante en la conformación de la sociedad y en la fortaleza del Estado para perpetuar su dominio a través del control de la enseñanza; convirtiéndose de esta manera: el sistema educativo en una fuerza política.

Con objeto de lograr los objetivos estatales se utilizan dos medios de acción: modificar la currícula para adaptarla a las nuevas necesidades, con el argumento de que la anterior es obsoleta y debe mejorarse; y la segunda creando nuevas escuelas en donde la nueva currícula sea parte de su creación.

El aspecto educativo es el punto medular y constante de vinculación entre la sociedad y el Estado, por lo que en el primer capítulo se abordará la Administración Pública y el Sistema educativo Mexicano durante el período de 1910 a 1994, iniciando con el surgimiento del Estado Moderno que rompe las ataduras del Estado Feudal viéndolo en su proceso evolutivo a través de cuatro pensadores:

El primero de Ellos es Thomas Hobbes quién ante el concepto de libertad introduce la necesidad de establecer un contrato social entre el pueblo y el monarca, para que este último ostentando un poder absoluto gobierne y controle el caos que traería la libertad sin control; para continuar con John Locke quien afirma que mediante ese pacto el Estado se obliga a asegurar la propiedad y vida de los individuos; Juan Jacobo Rousseau por su parte, establece que el acuerdo

no debe ser entre el hombre con el Estado, sino entre los hombres para fundar al Estado; por su parte Emmanuel Kant plantea la organización estatal por encima de la sociedad, sustentándola en el derecho como eje rector de las relaciones, en ese sentido la ley se vuelve soberana y su máxima representación es la Constitución Política.

Arnaldo Córdova proporciona una visión clara al respecto al mencionar que la “ley es la voluntad universal, que como tal es soberana sobre el Estado y la sociedad”¹

En la conformación del Estado Moderno, éste se va escindiendo cada vez más de la sociedad, creándose un espacio que debe ser ocupado por alguien, este alguien es la administración pública, convirtiéndose en el vínculo entre Estado y sociedad, debido a que desde sus inicios la administración pública fue dotada de autoridad ejecutiva. La administración pública nace como ciencia en el siglo XIX, precisamente en 1808 cuando Carlos Juan Bonnín publica el libro Principios de Administración Pública, esto coincide con la nueva estructura del Estado y es donde se forma una burocracia profesional cuya función es administrar la propiedad pública.

¹ Córdova, Arnaldo. *Sociedad y Estado en el Mundo Moderno*, editorial Grijalbo, México, 1976, pp. 55.

En el ejercicio de gobernar existen regímenes específicos que atiende al tipo de hegemonía, pudiéndose establecer dos categorías: la Parlamentaria y la Presidencial. La tipificación se hace a partir del análisis del esquema jurídico-constitucional de acuerdo con lo expresado por Ricardo Uvalle. Este autor indica que históricamente se busca reducir la acción del ejecutivo por parte del legislativo en tres ejes: estructural, institucional e histórico.²

Todas las sociedades tienen la obligación de adaptar y mejorar sus sistemas educativos, la adaptación y el mejoramiento está íntimamente vinculado al grado de desarrollo económico, político y social del país, pues estos son condición indispensable, siendo directamente proporcional al desarrollo institucional.

Siendo congruente entonces, conocer como se da el desarrollo de la educación en México, inmersa en los aspectos económicos, políticos y sociales, lo cual implica dividirla para su estudio en tres períodos históricos: el primero de 1867 a 1949 e inicia con las **Leyes de Reforma (1867)** en donde el Estado toma para sí el aspecto educativo; siendo al término de la lucha armada, iniciada en 1910, cuando se puede apreciar el arranque formal del proceso educativo estatal; comenzando con la educación básica de manera primordial. Esta decisión atendía a dos objetivos: el primero, político: al considerar las demandas de los sectores obrero y campesino; el segundo, estructural, al iniciar el proceso de alfabetización para garantizar mano de obra calificada para el desarrollo del país.

² Estos ejes se exponen en el apartado dedicado a la administración pública

El segundo período puede ubicarse de 1950 a 1970 dentro del modelo de **Sustitución de Importaciones**, la educación se orienta hacia la modalidad científico-técnica con objeto de responder al aparato productivo nacional. En este período pasamos de una economía rural-agraria a una urbana-industrial; vislumbrándose la demanda social de los jóvenes para tener acceso a la educación, que aunada a una tasa de crecimiento poblacional agudiza el problema, con el consecuente fenómeno de masificación de la educación.

En la tercera etapa de 1970 a 1994, el Estado buscó atender el problema de demanda educativa, que no pudo resolver con la masificación de la educación, con la creación de nuevas instituciones educativas como son el **Colegio de Bachilleres**, la Universidad Autónoma Metropolitana, entre otros. Este problema asociado a la crisis de los ochenta y al cuestionamiento sobre las bondades del Estado benefactor originó una contracción del Estado en los aspectos sociales y educativos. En contraparte, durante el periodo salinista la educación privada tuvo un gran repunte aprovechando la coyuntura mediante la apertura a la participación ciudadana.

En el segundo capítulo se presenta cómo inicia el Colegio de Bachilleres, cómo ha ido ampliando su cobertura a través de la creación de planteles en la zona metropolitana de la Ciudad de México, hasta llegar a la actualidad que se encuentra conformado por veinte planteles. Así mismo se plantea cómo ha evolucionado su estructura organizacional, incluyendo la última que de manera concisa queda expresada en su constitución por tres bloques: el primero

integrado por la función de dirección y control; el segundo corresponde al área académica, aspecto sustantivo en la Institución, y el tercero, conformado por las áreas que tienen a su cargo las labores adjetivas.

En el tercer capítulo, al abordar la Unidad Administrativa, se aplicó el enfoque prospectivo para analizar su funcionamiento, se consideró apropiado dado que permite la utilización de una gran variedad de herramientas, entre las cuales se destaca el conocimiento y análisis del objeto de estudio, por lo que este aspecto encaja perfectamente para aplicar la experiencia adquirida en la Institución.

Asimismo contiene una orientación propositiva, en donde su punto de partida es el diagnóstico del estado actual del objeto de estudio, con esa base, pueden establecerse trayectorias probables que culminen con la construcción de un futuro probable del objeto de estudio, en este caso la Unidad Administrativa del plantel No. 9 “ Aragón “ del Colegio de Bachilleres.

Utilizándose la siguiente metodología:

Describir funciones

Explicar la realidad

Formular tendencias y escenarios futuros.

Para describir las funciones que permitan explicar la realidad, es necesario revisar el grado de efectividad de los sistemas de información y consulta; verificar el grado de operatividad de los trámites de operación y establecer las funciones más importantes de las áreas que conforman la Unidad Administrativa.

Para revisar el grado de efectividad de los sistemas de información y consulta, es necesario analizar cómo está conformada la estructura organizacional, tanto del plantel, como de las áreas operativas en las oficinas centrales, con las que tiene relación la Unidad Administrativa, estableciéndose que existe una gran desvinculación entre las mismas, lo que genera contraposiciones que obstaculizan el ejercicio de las actividades.

El análisis de los trámites de operación, se refiere a los manuales, instructivos, procedimientos, lineamientos con los que cuenta la Unidad Administrativa, de los cuales se desprende que la mayoría de ellos no reúnen los aspectos indispensables que la teoría nos señala y por ende constituyen una traba, en el desempeño de las funciones.

Se concluye con una presentación de las funciones más importantes de las áreas que conforman la Unidad Administrativa, en donde se exponen algunos de los problemas que enfrenta y que servirán de base para proponer la aplicación de algunas medidas importantes para mejorar la función administrativa.

De esta manera se presenta la explicación de la realidad de la Unidad administrativa, para continuar con la proposición de medidas, que permitan formular tendencias y construir escenarios futuros, así tenemos: la propuesta de Benno Sander de utilizar el “Paradigma Multifuncional de la Administración de la Educación” ³, que establece que la administración debe verse desde cuatro dimensiones: la económica, la pedagógica, la política y la cultural; y debe basarse

en tres postulados: los fenómenos educacionales y los actos administrativos, como aspectos interrelacionados de una realidad general. Donde existen dimensiones intrínsecas de carácter cultural y pedagógico que coexisten con dimensiones extrínsecas de carácter político y económico, en este contexto el ser humano como individuo y agente social comprometido políticamente con la sociedad constituye la razón de ser del sistema educativo.

Se plantea además la aplicación de los siguientes estándares de actuación:

Horas-hombre, cuya finalidad es agilizar los trámites, reducir el tiempo de respuesta, lo que traería como consecuencia una mayor cantidad de tiempo disponible para dedicarla a labores productivas, para el efecto se propone el establecimiento de un sistema de comunicación de redes (Intranet).

Coefficiente de persona y el sistema de graduación por puntos, estos dos estándares están íntimamente ligados de ahí la necesidad de presentarlos de manera conjunta, el primero se refiere a la necesidad de establecer de manera científica, cuántos trabajadores se necesitan para desarrollar las actividades, en donde se evalúan las funciones y el tipo de trabajo a realizar, debiéndose tomar en cuenta las posibles ausencias que se dan cotidianamente. Esta información se vincula con el sistema de graduación por puntos, que se refiere a la aplicación de un inventario de uso de instalaciones, lo que permitirá determinar la cantidad y la distribución de recursos que debe hacerse y optimizar el recurso humano y reducir

³ Sander, Benno. *Gestión y Administración de los Sistemas Educacionales*, problemas y tendencias, citado por Vivero Castañeda Ranulfo. En los nuevos Paradigmas de la Administración y Planificación Educativa, en Revista del IAPEM, p. 121

las fricciones cotidianas entre autoridades y sindicato, en referencia de las actividades a desarrollar.

El último estándar propuesto es el programa de mejoras a bienes de capital, pretende establecer un control que permita conocer las necesidades de inversión de manera real y no intuitiva y permitir que los recursos se utilicen adecuadamente y racionalmente.

Es así como se establece que una administración pública eficaz es un factor central en cualquier proyecto de buen gobierno. En donde todas las técnicas, políticas pueden incidir, pero no son condición sine qua non para que el funcionamiento adecuado se de, toda vez que una buena parte del trabajo cotidiano del gobierno depende de los profesionales y empleados de la administración pública, de ahí la necesidad de integrarlos en los proyectos, para que comprometidos en un mismo fin, se cumpla con los objetivos para los que son creadas las Instituciones.

CAPÍTULO I.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO.

1.1 EL ESTADO.

El Estado menciona Heller "es una unidad que actúa en la realidad histórico-social".¹

Con este referente se establece que el Estado Moderno surge de una revolución política contra el Estado Feudal, cambiando las relaciones de producción, en donde la libertad es el postulado esencial; aunque hay que destacar que esta libertad se refiere exclusivamente a la libertad jurídica y política. Debe enfatizarse que la libertad jurídica lleva implícita la libertad económica, pues es a través de las leyes que se garantiza la propiedad privada.

El principio de libertad es fundamental para romper con el antiguo régimen que limitaba las acciones del hombre, el nuevo Estado promete al individuo la movilidad social al poder dedicarse a la actividad económica que prefiera, donde el único límite es no afectar el actuar de los demás.

¹ Heller, Herman. *Teoría del Estado*. FCE, México, 1983, p.85.

Para la consolidación del proyecto fue necesario que la concepción liberal fuera evolucionando hasta lograr la madurez que percibimos actualmente; con objeto de clarificar como se da este proceso se mencionan como referente las concepciones que al respecto tuvieron algunos pensadores y que nos sirven de guías en la evolución y concepción del Estado Moderno:

Thomas Hobbes: sostiene Sabine “que el problema de Hobbes es exponer la ley de la conducta humana y formular las condiciones en las que es posible una sociedad estable. ” ²

En ese sentido concibe a la sociedad en caos pues la libertad sin control traería la ley de la selva, en donde las ambiciones del hombre no pueden ser contenidas por la razón. Siendo necesario un contrato entre el pueblo y el monarca, en donde este último debe ser superior a los hombres, ostentando un poder absoluto que le permitirá gobernar. Al respecto Xirau menciona: “Tal es el sentido del contrato social. “Consiste en que los ciudadanos de una nación transfieren sus derechos privados y los confieren a un gobernante quien, a su vez, garantiza el bien común de los ciudadanos” ³.

John Locke: ” Locke piensa que el estado natural del hombre es la igualdad ” ⁴, en donde “ El poder del rey tiene bases legales y el rey no puede actuar contra las bases legales que han servido para establecerlo en el poder.” ⁵

Estas citas de Xirau permiten establecer que el pacto obliga al Estado a asegurar la propiedad y la vida de los individuos, su función es ser protector y

² H. Sabine, George. *Historia de la teoría política. F.C.E.*. México, 1982, p. 341

³ Xirau, Ramón. *Introducción a la Historia de la Filosofía*, Textos universitarios, México, 1976. pp.229

⁴ Idem. p.231

sancionador con respecto a los intereses individuales; Sabine por otro lado explica "...los derechos naturales siguiendo la misma línea que la propiedad, es decir, como atributos del individuo, nacidos con él y, por ende, como títulos inviolables tanto frente al gobierno como frente a la sociedad." ⁶ Más adelante indica " la "vida, libertad y posesiones" " de una persona sólo pueden ser limitadas para hacer efectivos los títulos igualmente válidos de otra persona a los mismos derechos." ⁷

Juan Jacobo Rousseau: trata de romper con el individualismo que sostenía que el valor reside en el derecho a poseer una propiedad y a gozar de ella. Plantea que la comunidad es la principal protagonista, concibiendo no como un pacto entre los hombres con el Estado, sino un acuerdo entre los hombres para fundar el Estado, establece de manera incipiente al Derecho como sustento del Estado, en donde el Derecho representa la voluntad general, queda instituida de esta manera la división entre el hombre económico y el político." El contrato establecido entre hombres libres debe basarse en estos dos conceptos: el de Derecho y el de deber" ⁸

Emanuel Kant: por su parte plantea la organización estatal por encima de la sociedad y la integración de la voluntad general en la ley, en donde el Derecho es el eje rector de las relaciones y todos deben sujetarse a la soberanía de la ley, postulando el concepto de Constitución Política como condición que identifica el

⁵ Idem. p. 232

⁶ Sabine, op.cit.p. 390

⁷ Sabine. op.cit. p. 390

⁸ Xirau. op. cit. p. 263

Derecho y al Estado.” Kant quiere transformar la sociedad, de un hecho natural en un principio de Derecho”⁹

En ese sentido se puede afirmar que el Derecho es el fundamento en tanto legitima y garantiza las relaciones y el Estado es el resultado toda vez que reproducen ese mismo sistema.

Se aprecia de manera clara cómo se va conformando la escisión del Estado y la sociedad ya que como lo plantea Arnaldo Córdova la “ley es la voluntad universal, que como tal es soberana sobre el Estado y la sociedad”¹⁰

Herman Heller considera a la Constitución como una totalidad en la que se reúnen, en relación dialéctica lo estático y lo dinámico “La Constitución de un Estado coincide con su organización, en cuanto ésta significa la Constitución producida mediante actividad humana consciente y sólo ella. Ambas se refieren a la forma o estructura de una situación política real que se renueva constantemente mediante actos de voluntad humana.”¹¹

La soberanía del pueblo significa que por medio de un acto electoral el pueblo delega poder a sus representantes; entonces decir que un pueblo es soberano significa que a través de la elección el pueblo elige los representantes otorgándoles su poder, entonces el **es** se transforma en **fue**.

⁹ Idem p. 289

¹⁰ Córdova, Arnaldo. *Sociedad y Estado en el mundo moderno*, editorial Grijalbo, México, 1976, p. 55

¹¹ Idem. p. 267, 268.

Arnaldo Córdova al hacer referencia al Estado expresa: “...es el consenso del pueblo, es decir, el acuerdo que, teóricamente, da lugar a la organización del Estado y que, prácticamente, acepta el orden establecido y se somete al mismo” ¹²

El Estado moderno en la esfera política menciona Ricardo Uvalle está dirigido a reducir el espacio de acción del ejecutivo, fortaleciendo al legislativo; esto obedece a cuestiones históricas ya que el ejecutivo es considerado como una reminiscencia de la monarquía absoluta. Entonces la función del ejecutivo debe circunscribirse a “guardián del orden público y de la seguridad nacional” ¹³ Es importante destacar que la función del Estado no se limita a reproducir el resultado y el fundamento, sino que también tiene como función garantizar los derechos políticos del ciudadano, los cuales se dan en la esfera pública y que comprenden el sufragio universal, elección de cargos, participación en los procesos políticos (ejercicio de la democracia).

La Administración Pública.

Omar Guerrero indica el “nacimiento de la ciencia de la administración” ¹⁴ es en el siglo XIX (1808) cuando **Carlos Juan Bonnin** publica el libro *Principios de Administración Pública*, identifica esa época cuando el Estado adquiere una nueva estructura en donde la administración además de instrumento, adquiere autoridad ejecutiva, lo que le permite desvincularse de la sociedad creándose la burocracia profesional cuya función es administrar la propiedad pública. Heller al respecto expresa “La evolución que se llevó a cabo, en el aspecto organizatorio, hacía el

¹² Idem. p. 59.

Estado Moderno, consistió en que los medios reales de autoridad y administración, que eran posesión privada, se convierten en propiedad pública y en que el poder de mando que se venía ejerciendo como un derecho del sujeto se expropia en beneficio del príncipe absoluto primero y luego del Estado”.¹⁵ De esta manera la administración pública no es otra cosa que la administración del pueblo, el cual abarca la totalidad del pueblo organizado; es decir, una república, donde impera el interés colectivo. Omar Guerrero analiza su aspecto filológico *populus-puplicus-publicus-público*¹⁶; lo que confirma lo aseverado anteriormente.

En el ejercicio de gobernar existen regímenes específicos que atienden al tipo de hegemonía, de esta manera Ricardo Uvalle indica, en el Estado capitalista tenemos dos: Parlamentario y Presidencial; el tipo se puede deducir al estudiar el esquema Jurídico-Constitucional, es en este último en donde se formaliza, de ahí que infiera: En el gobierno parlamentario “la administración pública esta a cargo del primer ministro que preside un gabinete y en ningún momento sufre la invasión de la asamblea legislativa durante el desempeño de sus funciones.”¹⁷ En el gobierno presidencial “El titular de la administración pública es el ejecutivo y sus principales colaboradores son secretarios de estado.”¹⁸ Continúa diciendo Ricardo Uvalle que históricamente existe una rivalidad entre el ejecutivo y el legislativo y esta se da en tres ejes: **estructural, histórico e institucional.**

¹³ Uvalle Berrones, Ricardo. *El Gobierno en acción*. La formación del régimen presidencial en la administración pública. FCE, México, 1984, p. 132

¹⁴ Guerrero, Omar. *La teoría de la administración pública*. Harla, México, 1986, p.61

¹⁵ Heller. *op. cit.* p.146

¹⁶ Guerrero. *op. cit.* p. 28.

¹⁷ Uvalle. *op. cit.* p. 21.

¹⁸ Idem. p. 170

Estructural. El otorgamiento de poder se da en referencia a un equilibrio de poderes en donde los representantes de la sociedad son los diputados y senadores y su función es de servir de mediadores entre el Estado y la sociedad.

Histórico. Se presenta en la lucha por el control gubernamental estando presente desde la confrontación entre monarquía y el Estado liberal.

En la rivalidad histórica entre legislativo y ejecutivo la administración pública sigue actuando pues es el brazo ejecutor, independientemente del tipo de régimen o del tipo de Estado, por lo que su actuación no se detiene. La afectación se refiere al tamaño, así tenemos que en el régimen parlamentario existe una contracción; a diferencia del régimen presidencial en donde se amplía su campo de acción, existiendo además una gran centralización.

Institucional. Se establece a través del esquema jurídico-constitucional pues en estos quedan delimitadas las competencias del legislativo y del ejecutivo.

Tipificación de régimen mexicano.

Las Leyes de Reforma y la desamortización de los bienes del clero dictadas por Juárez establecen que: "El estado consolida su distinción de la sociedad, con su carácter político, crea bases para subordinar la vida civil de la sociedad a su imperio político" ¹⁹

¹⁹ idem. P 178

Uvalle sostiene la tesis de que el régimen en nuestro país es presidencial y tiene sus raíces en los tenochas y el imperio español y es a través del análisis de nuestra carta magna que podemos tipificarlo.

Uvalle establece que para caracterizar el tipo de régimen es necesario conocer el esquema jurídico-constitucional, al aplicarlo en el de nuestro país, tenemos que del estudio de la Constitución de 1917, específicamente del artículo 89, que se refiere a las facultades y obligaciones del presidente, se asume claramente el sustento jurídico del presidencialismo. El artículo de referencia permite al ejecutivo imponerse a las fuerzas políticas y económicas, centralizar la administración pública estimulando los poderes presidenciales; ya que dicho artículo le confiere la facultad de promulgar y ejecutar las leyes así como establecer la reglamentación respectiva (ordenamientos específicos), derecho al veto, conceder indultos, aplicar el artículo 33 Constitucional, emitir decretos con los que amplía su capacidad, y establecer acuerdos que instrumentan medidas legislativas y administrativas.

La Administración pública en la educación.

Omar Guerrero cita a Dwight Waldo e indica “todo Estado es administración o no es Estado”²⁰ menciona más adelante que “Estado es sinónimo de administración pública”²¹ y Ricardo Uvalle menciona “El Estado se relaciona con la sociedad a través de la administración pública”.²²

El aspecto educativo referido a la administración pública debe entenderse como una razón primordial del Estado, como lo menciona Uvalle “La educación en primera instancia se caracteriza porque su contenido es de orden cultural y está referida a los proyectos de vida que la sociedad tiene,”²³ en ese sentido tenemos que en la educación se presenta el análisis y explicación de las realidades gubernamentales.

En México en el año de 1867, con la separación de la iglesia del aspecto educativo así como su laicismo plasmada en la Constitución de 1917 en sus artículos tercero y 130 nos permite establecer la educación que es de interés general y por tanto de interés nacional.

La administración educativa además de privilegiar los procesos de construcción del conocimiento tiene que contemplar los siguientes aspectos: Instalaciones, recursos técnicos, personal, sistemas de información, recursos financieros; como dice Francisco Covarrubias “ estudia la realidad social bajo la

²⁰ Citado por Guerrero Omar. *En Teoría administrativa del Estado*. Oxford University Press, México, 2000, p. Xvi.

²¹ Idem. p xvi

²² Uvalle, p.27

²³ Uvalle Berrones, Ricardo. *Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa* En Revista del IAPEM.No10, abril-junio. 10 abril-junio. 1991, p. 40.

óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa.”²⁴ La atención debe centrarse en brindar las mejores condiciones posibles, a partir de los recursos disponibles, con objeto de que las mismas incidan en lograr una mayor apropiación cognoscitiva.

La administración de la educación participa así de la relación entre Estado y Sociedad, definiendo su vínculo entre los fines del Estado y la conciencia de los individuos.

Las políticas educativas en épocas recientes se han orientado para atender las indicaciones que al respecto han estipulado los organismos internacionales, al considerar a la educación como una inversión se concibe a los gastos en educación como inversión en capital humano, lógicamente los intereses se enfocan principalmente en la educación básica, pues ésta es la que primordialmente surte de mano de obra a la industria, postulándose que una educación primaria de calidad sirve de fundamento para los niveles educativos superiores, de ahí que se proponga que la educación media deba vincularse con los sectores productivos y con respecto a la enseñanza universitaria esta debe tener una estrecha relación con la realidad social que vive el país, toda vez que las universidades públicas cuentan con recursos humanos valiosos en el campo científico y tecnológico, por lo anterior se establece que el aspecto educativo constituye uno de los aspectos básicos a través del cual el estado fortalece y nutre sus fuerzas, pues además de contribuir al desarrollo de las capacidades del

²⁴Covarrubias Villa, Francisco. *El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Pública*. En Revista del IAPEM, No. 10, abril-junio, 1981, p. 67.

individuo, lleva implícito el adoctrinamiento y mediatización que introyecta entre los valores de la cultura.

1.2 CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO (1867-1994)

Para comprender el desarrollo histórico de la educación en nuestro país se debe establecer una articulación entre educación y estructura social, con fines prácticos se dividió el espacio histórico en tres: el primero abarca de 1867 a 1949, el segundo de 1950 a 1969 y el tercero de 1970 a 1994.

El establecimiento, se plantea así, para presentar la interrelación existente entre los aspectos económicos y los sociales, aunque ciertamente estos aspectos no pueden definirse a partir de límites históricos ni decisiones políticas, en este caso se estima que la utilización de algunos criterios permite entender el paralelo existente entre el desarrollo del Estado mexicano y la administración pública.

Nuestro país adoptó desde su origen el modelo de industrialización vía sustitución de importaciones, este contiene dos vertientes, la primera es a largo plazo, en donde expone Villarreal que la adopción de este modelo pretendía que "...los objetivos de empleo, redistribución del ingreso o independencia externa se alcanzarán con el avance del proceso mismo de industrialización."²⁵ en este proceso la política es proteccionista, " junto con el papel del Estado como inversionista en áreas de infraestructura y sectores estratégicos, que vienen a

²⁵ Villarreal, René. *El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975, un enfoque estructuralista*, FCE, México, primera reimpresión 1981, p13 (*SI es la abreviatura de Sustitución de Importaciones*)

jugar un papel central para implementar dicho modelo.”²⁶ De ahí que se derive la necesidad de crear organismos públicos descentralizados que coadyuven con el Estado, en el logro de los objetivos establecidos.

La segunda vertiente que es llamada de corto plazo tiene como objetivos: de manera externa lograr el equilibrio en la balanza de pagos, y a nivel interno estabilidad de precios y crecimiento.

Villarreal establece que la vertiente de largo plazo abarca de 1939 a 1970, encontrando dos vertientes de corto plazo: "el de crecimiento con devaluación - inflación en la primera etapa de SI (se dan primordialmente en bienes de consumo), 1939 - 1958 y el de crecimiento estabilizador en la etapa avanzada de SI (el énfasis se pone en bienes intermedios y de capital), 1959 -1970.”²⁷

El período de 1970 a 1994, se va diluyendo el paradigma del Estado benefactor y con el fracaso de los gobiernos populistas de Echeverría y López Portillo, llega el fin del viejo modelo de desarrollo económico. Para ingresar al modelo de Globalización a través de las políticas de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, con el establecimiento de las medidas Neoliberales que los caracterizan y de entre las cuales se resalta, apertura de fronteras, libre circulación de recursos y mercancías y formación de grandes regiones de desarrollo, este corte neoliberal, privatizador, desregulador, abre la puerta a los empresarios para participar con mayor fuerza en el ámbito educativo.

PERÍODO (1867- 1949)

²⁶ Ibídem. p. 14

El año de 1867 con la “**república instaurada**” puede fijarse como la fecha de inicio del sistema educativo mexicano, toda vez que la educación es sustraída del aparato eclesiástico e incorporado al aparato estatal.

El liberalismo gobernante estaba convencido de la necesidad de erradicar el poder eclesiástico, instituyendo un mayor control sobre la educación. La Ley Orgánica de Instrucción Pública de ese año excluía la enseñanza religiosa en las escuelas y planteaba la instrucción primaria como gratuita y obligatoria para los pobres. Ese mismo año se fundó la Escuela Nacional Preparatoria en un ambiente intelectual preponderantemente positivista, concentrando a la intelectualidad hasta los albores de la revolución.

En 1869 se implantó un sistema escolar con diversos niveles y tipos de instituciones, como las escuelas de Jurisprudencia, Medicina, Cirugía y Farmacia, Agricultura y Veterinaria, Ingeniería y Bellas Artes, Comercio y Administración, estas tienen su antecedente en la creación en 1833 de seis establecimientos de estudios mayores, pues el país vivía un ambiente intelectual preponderantemente positivista. En 1874 se estableció la educación laica prohibiéndose la educación religiosa y la práctica de cualquier culto en los organismos oficiales.

En 1905 se crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes con el ilustre Justo Sierra al frente, quien en 1909 funda la escuela Nacional de Altos Estudios; antecedente inmediato de la Universidad Nacional creada en 1910.²⁸ “La Escuela Nacional de Altos Estudios se creó con los objetivos siguientes, según

²⁷ *Ibidem.* p.14 el subrayado es nuestro.

²⁸ Es importante destacar que al consumarse la independencia en 1821 existían tres instituciones coloniales de importancia; La Real y Pontificia Universidad de México, el Seminario de Minería y el Jardín Botánico.

su Ley Constitutiva: perfeccionar, especializándolos y llevándolos a un nivel superior, estudios en grados menos altos que se realicen en las Escuelas Nacionales Preparatorias, De Jurisprudencia, Medicina; Ingeniería y Bellas Artes, proporcionando a sus alumnos y profesores los medios para enriquecer los conocimientos humanos mediante investigaciones científicas y formar profesores de escuelas secundarias y profesionales. La misma ley mencionaba que los trabajos de Investigación y Alta Docencia, se dividirán en: Humanidades (Filosofía, Lenguas y Literatura Clásica y Moderna, Historia y Pedagogía); Ciencias exactas y Naturales; Ciencias Sociales, Políticas y Jurídicas.²⁹

Concluido el conflicto armado una de las primeras acciones político administrativas del Estado postrevolucionario fue darle prioridad a la educación básica, dirigida fundamentalmente al sector obrero y campesino, con lo que se cumplían los postulados revolucionarios, además de que eran necesarias dadas las condiciones de analfabetismo de nuestro país. Por otro lado se consideraba que una buena educación primaria tendería a disminuir la pobreza, aumentando la productividad. En síntesis una educación básica de calidad permitiría ser el fundamento para facilitar y potenciar la capacitación ya que al término de ésta las habilidades básicas se han formado cabalmente.

En 1921, con la creación de la Secretaria de Educación Pública se inicia la reforma educativa que coincide con el inicio del crecimiento económico; la incipiente industrialización y las condiciones deprimentes en el campo mexicano, se inicia la emigración del sector campesino hacía los centros urbanos,

principalmente Guadalajara, Monterrey y el Distrito Federal; el desarrollo económico tuvo un breve receso debido a la depresión económica mundial durante el “maximato”³⁰ que culmina con la devaluación del peso pasando de 2.26 en 1931 a 3.50 pesos en 1933 con un decremento de las exportaciones que pasaron de “590,659 en 1929 a 364,967 pesos en 1932; Las importaciones pasaron de 382,284 a 244,475 pesos en el mismo periodo”.³¹

En el período de Cárdenas 1934 - 1940 se llevó a cabo una política económica que alentaba la demanda interna para estimular la expansión del mercado que culmina con el modelo de **“sustitución de importaciones”**.³² Este modelo que abarca de 1939 a 1970 tiene dos modalidades el primero se caracteriza por una devaluación - inflación de 1939 - 1958, el segundo caracterizado por un crecimiento estabilizador (desarrollo estabilizador 1959 - 1970). “ Los productos textiles pasaron del 1 % en 1939 al 20 % en 1945. El aumento de productos alimenticios manufacturados, bebidas, tabacos y sustancias químicas, también pasó de un nivel poco significativo a un 8 %”³³

En el ámbito educativo tuvieron lugar los siguientes acontecimientos: En 1933 modificación del artículo tercero Constitucional, esto obedeció a que si bien en el artículo planteaba la laicidad en las escuelas primarias, esto no se cumplía cabalmente, de ahí que la reforma pretendiera garantizar el ideario de la

²⁹ Castrejón Díez, et. al. Prospectiva del Postgrado.1982-2000 Tomo I, Grupo de Estudios Sobre el Financiamiento de la Educación(GEFE), México, 1982,p.50

³⁰ Se identifica como maximato al período de 1929-1934, durante el cual la dirección del país recaía en Plutarco Elías Calles, el “jefe máximo”

³¹ Virrarreal, op. cit. p. 31

³² Se sentaron las bases sociales económicas y políticas del México moderno, culmina el proceso de corporativización de los obreros y campesinos. Así como el establecimiento de reglas entre el gobierno y el sector privado.

³³ “ La Industrialización de México”. Trimestre de Barómetros Económicos, marzo 1984,pp. 36-57

Revolución con objeto de crear una nueva conciencia nacional, ya que la estipulación de educación socialista, implicaba que los alumnos pertenecían a la patria antes que a su familia; este hecho extendió sus beneficios sobre todo en las zonas rurales a través de la educación rural, y de la ampliación del sistema de normales rurales. Sin embargo la oposición conservadora publicó manuales propios, que generaron fricciones entre estos y el Estado; propiciándose que en el período de Ávila Camacho previo establecimiento de un ambiente de reconciliación, en donde los textos escolares destacaban la unidad del pueblo y no se incitaba a la lucha de clases, se detiene el proceso al derogarse la estipulación de educación socialista en el artículo tercero Constitucional en 1946.

En 1935 la creación del Instituto Politécnico Nacional tenía por objetivo proveer a la industria de personal calificado; en 1940 se crea el Colegio de México cuyo antecedente es la Casa de España en México creada por el gobierno a la llegada de numerosos intelectuales exiliados por el conflicto español; en 1944 la fundación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; 1948, fundación de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES).³⁴

PERÍODO (1950-1969)

Un segundo momento se ubica de 1950 a 1969 en donde el proceso de modernización y desarrollo que tuvo lugar en el marco del modelo económico

³⁴ Barbosa Held, Antonio. *Cien años de la educación de México*, ed. Pax México, 1972, p. 30-34

“**desarrollo estabilizador**” trajo un rápido crecimiento de la economía ” así tenemos que la tasa media de crecimiento de 1954 a 1970 es de 6.4 % en donde el sector primario tuvo 3.3 % el industrial 8.0 % el de servicios 6.3 % la agricultura 2.9 % y el comercio 7.4 %”³⁵ caracterizada entre otros factores por tasas bajas de inflación “4.13 en promedio durante ese período”³⁶, estabilidad cambiaria, lento crecimiento de precios (2.9 % promedio anual) y salarios, consolidación del sistema financiero y establecimiento de grandes monopolios.

La política proteccionista, permitió la penetración del capital extranjero, que si bien permitió avanzar a la economía mexicana, sobre todo en bienes intermedios y de capital, trajo un déficit en la balanza de cuenta corriente la que creció en promedio a una tasa de “19.9 anual, pasando de 151 millones de dólares en 1959 a 1115 en 1970”.³⁷

Se transitaba de una economía “rural-agraria” a una “urbano-industrial”, con un aumento de casi un millón de personas por año, “Para 1957 la población del país estaba sobre 33 millones y crecía al 3 % anual”³⁸ (uno de los más altos del mundo) enfrentando el país la desproporción entre el aumento de la población y las instituciones existentes.

El crecimiento poblacional originó en consecuencia un aumento de la demanda de los servicios de educación, en primera instancia esta demanda es

³⁵ Citado por Villarreal. Fuente Nacional Financiera: *Statics on the Mexican Economy*, México, 1977. p. p. 32-37

³⁶ Citado por Villarreal. Fuente Banco de México

³⁷ Villarreal. Op. cit. p. 51 - 52

³⁸ Muñoz García, Humberto y Suárez Zozaya Ma. Herlinda. *El sistema educativo mexicano: una visión a largo plazo*, En *Población y Desigualdad Social en México*, CRIM-UNAM, 1993, p. 344

canalizada hacia la estructura existente, la cual dada su capacidad instalada no pudo atender adecuadamente el problema, lo cual generó obsolescencia del sistema educativo al masificarse la educación, incubándose los conflictos surgidos en los setenta.

En 1952 se crea el Instituto Nacional de Bellas Artes y se inaugura la Ciudad Universitaria; así como el Centro de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional en 1961 ³⁹; con la creación de este centro la escuela es concebida como formadora de recursos humanos capaces de responder a los requerimientos del aparato reproductivo, privilegiándose la orientación de la matrícula hacía la modalidad “científico-técnica”.

El Plan de Once años (1964-1970) planteaba una reforma educativa que contemplaba: establecer un sistema nacional de orientación, unificar y simplificar los programas de enseñanza media e introducir materias humanísticas en la enseñanza técnica.

PERÍODO (1970-1994)

El modelo de “**Desarrollo Compartido**” implementado durante el período de 1970-1976 mediante el esquema de “apertura democrática” lleva a cabo una serie de acciones que impactaron al sistema educativo, a través de la inyección de una gran cantidad de recursos con el propósito de atender en una mayor

³⁹ Barbosa. op. cit. p. 34

proporción la demanda, con la creación de nuevas instituciones el sector educativo se convierte en el instrumento del desarrollo

En el ámbito educativo igual que en el económico, la tendencia era satisfacer las necesidades de la población urbana, preferentemente la de ingresos medios y altos, esto originó que en nuestro país se den los marcados contrastes de sub y supereducados (iletrados - profesionales), la expansión del sistema educativo fue el resultado de un proceso en el cual actuaron factores derivados del crecimiento económico y las estructuras de poder; en conclusión: obedeció a aspectos políticos y sociales.

La matrícula educativa se incrementó sustancialmente ya que de acuerdo a datos citados por Casanova “el crecimiento de la matrícula educativa en el nivel medio superior pasó de 279,495 en 1970 a 652,850 en 1976 (133 %) en términos presupuestales pasó de 871.2 en 1971 a 4360.3 en 1976”⁴⁰ asimismo **nominalmente** de acuerdo con esos datos la inversión por alumno pasó de \$3117.05 a \$ 6678.87 en el período de referencia, esto da un incremento por alumno del 214 % y el presupuesto se incremento un 500.49 %.

De 1970 a 1976, luego de los acontecimientos del movimiento estudiantil de 1968, se planteó una reforma educativa centrada particularmente en el nivel universitario. Tanto por razones de política gubernamental, como por resultado del plan de once años.

Puede asentarse que después del movimiento posrevolucionario hasta 1970, el país ha sostenido una política de expansión acelerada del sistema

educativo mexicano, para sustentarlo presentaremos los siguientes datos: en 1907 había 682 189 alumnos que representaban aproximadamente el 1.7% de la población total del país. Para 1950 el total de alumnos inscritos en el sistema escolar era de 2 249 200 que constituían el 23 % de la población nacional. En 1970 los 11.5 millones de alumnos equivalían al 24 % de la población total. En el ciclo escolar 1983-1984 la matrícula se duplicó, los 24.5 millones de alumnos inscritos representaban la tercera parte de la población del país.⁴¹

La reforma educativa buscó la aceptación y democratización de la misma, abarcando todos los niveles y formas para llegar a todos los grupos sociales, se impulsó la educación técnica, se promovió la creación de formas de curriculum que contuvieran opciones terminales en los ciclos medio y medio superior, así tenemos el cambio de las vocacionales del IPN en Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos en tres ramas: Ingeniería-Ciencias, Físico-Matemáticas; Médico-Biológicas y Económico-Administrativas; se funda la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior; En 1970 se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); En 1971 por recomendación de la ANUIES inicia el Colegio de Ciencias y Humanidades, como un sistema alternativo en la Universidad Nacional, en respuesta a la reforma universitaria; se establece el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la educación del IPN; en 1972 se aprueba el proyecto de Universidad Abierta; en 1973 se

⁴⁰ Casanova Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México*, La administración pública y la Unam, 1970-1976, UNAM, México, 1975, p. 81

⁴¹ Programa Nacional de Educación Cultural, Recreación y Deporte 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal, México, 1984.

publicó la Ley Federal de educación; en 1973 se crean mediante decreto presidencia la Universidad Autónoma Metropolitana y el ***Colegio de Bachilleres***.

En 1975 se instituye el Consejo del Sistema Nacional de Educación Técnica como órgano de consulta de la SEP. Tenemos que en el sexenio de Echeverría se crearon 16 Institutos Tecnológicos regionales, el programa Escuela-industria que agrupó a escuelas tecnológicas, industriales, agropecuarias y pesqueras de enseñanza media básica, en el ámbito medio superior intervinieron los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos CETIS, las escuelas Tecnológicas Agropecuarias y las de Ciencias y Tecnológicas del Mar.

En el período de 1976 a 1982 se planteó una nueva reforma educativa que entre sus principales metas pueden mencionarse: La ampliación del acceso a la educación preescolar y media, incrementar el nivel de calidad de los servicios educativos y desconcentrar el aparato administrativo de la SEP. La concepción de la educación se enmarcaba en la tradición del desarrollo, en donde ésta era la palanca para impulsar al país a estadios superiores, ese sentido planteó la necesidad de que en todos los planes de estudio se insertaran asignaturas técnicas con el objeto de que a medida que avanzara la enseñanza, se contribuya al mejoramiento de las actividades netamente económicas, dándose entonces una estrecha relación entre técnica y educación.

Como puede observarse un aspecto nodal era la atención a la demanda educativa, que presentaba un considerable incremento, surgiendo como paradigma el enfoque de **Demanda Social (DS)**. Este enfoque se presenta como alternativa no sustentada en principios económicos, sino que la toma de

decisiones queda en el sistema descentralizado, evitándose la posibilidad de errores masivos.⁴²

En 1978 se crea la Universidad Pedagógica Nacional; en 1979 se fundó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP); en 1980 se elevó a rango constitucional la autonomía universitaria.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 en lo relativo a la educación señala tres propósitos fundamentales: promover la formación integral del individuo y de la sociedad mexicana, ampliar el acceso a todos los mexicanos a las oportunidades educativas, culturales, deportivas y de recreación, así como el mejoramiento de los mismos.

Los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo tuvieron que enfrentar la crisis financiera debido a que en los setenta era necesaria la revisión del Estado benefactor, lo que no se llevó a cabo por las condiciones sociales ya descritas, además que hacerlo pondría en entredicho la legitimación del movimiento revolucionario.

La apuesta a nuestro **as** (el petróleo) no funcionó debido a que el precio internacional cayó, por lo que perdimos la apuesta, debiendo pagar el precio: devaluación del peso, incremento en la deuda externa, inflación galopante.

Con la recesión económica que se inicia en 1982, el impacto en materia educativa, se percibe al reducirse los subsidios, con respecto al gasto social Ludlow expresa que "... el gasto público total se redujo entre 1978 y 1987 de 28.76

⁴² Para abundar al respecto véase Casanova, op. cit.

a 26.44 %, para una población con crecimiento anual promedio del 3 por ciento”⁴³, se da la transferencia de la educación a los gobiernos estatales y municipales; orientando políticas de elevación de colegiaturas en la medida de lo posible, asignación de fondos conforme a criterios de calidad y racionalizar el ejercicio presupuestal. La estrategia anticrisis aplicada a la educación disminuyó el ritmo de expansión de la infraestructura instalada y su mantenimiento adecuado.

Ante la falta de inversión por parte del Estado en la educación por la crisis el sector privado ingresa con gran brío en el aspecto educativo para captar sobre todo la demanda de la clase media.

El sexenio de Miguel de la Madrid establece una política de restricción del gasto público, incluyendo el educativo, sin embargo de acuerdo con Leonor Ludlow “la matrícula se incrementó de 17.4 a 25.4 millones de alumnos de 1977 a 1988.”⁴⁴ Lo que trajo como consecuencia una baja en todos los niveles de servicio educacional que el estado brinda.

En el período de Salinas la educación por parte del Estado deja de ser el elemento de legitimación del movimiento revolucionario, toda vez que su proyecto de “Modernización Educativa” tenía por objeto diversificar la educación, este aspecto coyuntural es aprovechado por la Iglesia y por el sector empresarial, para Ludlow este período se caracterizó por su “reforma educativa y eclesiástica”⁴⁵ el

⁴³ Ludlow, Leonor. *La jerarquía católica ante el proyecto de modernización educativa. En los actores sociales y la educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)* Plaza y Valdés Editores, México, 1999, p. 67

⁴⁴ Idem. p. 68

⁴⁵ La autora plantea que la iglesia retoma el control del aspecto educativo que había perdido con las ideas liberales que proponían la secularización educativa, una política anticlerical de Calles y Cárdenas y que poco a poco va recuperando en la medida que el Estado no cumple con esa obligación.

sector empresario por su parte reafirma su posición de que la educación debe ser formadora de los recursos humanos que necesita.

La añeja disputa entre el Estado mexicano y la Iglesia en el terreno educativo, que se remonta al año de 1833 en donde se establece un sistema laico de enseñanza propuesto por José María Luis Mora y Valentín Gómez Farías, más tarde tenemos la secularización de la enseñanza implantado por Benito Juárez, de ahí encontramos que la política anticlerical puesta en práctica por Plutarco Elías Calles y Lázaro Cárdenas que remataron con la reforma del artículo tercero constitucional en donde se establecía la educación socialista.

Para continuar con la introducción de los libros de texto gratuitos durante el sexenio de Adolfo López Mateos, la iglesia ha protestado directa e indirectamente; en este segundo aspecto es de destacar la participación de las diversas asociaciones con las que cuenta como el Movimiento Familiar Cristiano, la Unión Nacional de Padres de Familia, sin dejar de mencionar al Partido Acción Nacional (PAN).

La disputa concluyó durante el sexenio de Carlos Salinas con las modificaciones al artículo tercero y ciento treinta constitucionales, que permitieron a la iglesia una mayor participación e injerencia en los aspectos educativos, al quitar la exclusión formal que reguló su actividad en el aspecto educativo, así como el reconocimiento jurídico de las instituciones eclesiásticas, derivándose que los grupos eclesiásticos y clericales tuvieran el reconocimiento de su peso específico en la educación privada.

Históricamente el sector empresarial y la Iglesia han pugnado porque la educación atienda a sus intereses, así a lo largo de la historia podemos apreciar que han buscado tener el control del sector educativo, los primeros buscando el “**utilitarismo**”⁴⁶ y los segundos una posición “**moralista**”⁴⁷ encontrando en las dos una posición antiestatista.

Con el programa de modernización educativa implementado por Salinas de Gortari, se pretendía que el sistema educativo estuviera acorde con las necesidades que se presentaban al insertarse nuestro país en la globalización económica, además que se reconoció la existencia de nuevas fuerzas sociales, que surgieron o tomaron fuerza a raíz de la crisis económica de 1982 que culminó con una gran inflación devaluación, así como la crisis de legitimidad que se dio en 1988, siendo a partir de estos acontecimientos que se puede observar como los partidos políticos de oposición cobraron gran fuerza y que los ha colocado en la posición de actores estratégicos.

A finales de 1994 tenemos como resultado de la modernización educativa: impulso a la capacitación de los trabajadores, la descentralización educativa, reformas al artículo tercero y 130 constitucionales, así como la creación de los consejeros de participación de la sociedad.

La siguiente tabla presenta por cada sexenio durante el período de 1941 a 1994, datos que ilustran sobre los aspectos de inflación y crecimiento demográfico.

⁴⁶ Véase Cristina Puga, “Las organizaciones empresariales y la educación para la producción”. En *Los actores sociales y la educación*. pp. 181-210.

⁴⁷ Véase Ricardo Tirado, *La cúpula empresarial en el debate educativo*. En *Los actores sociales y la educación*. pp.137-180

Tabla 1

| Periodo | Tipo de cambio peso/dólar | Salario Mínimo | Inflación acumulada % | Población Millones | Inflación anual promedio % |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1941-1946 | 4.85 | 3.39 | 126.19 | 22134 | 14.56 |
| 1947-1952 | 8.65 | 6.70 | 75.77 | 27403 | 9.86 |
| 1953-1958 | 12.50 | 12.00 | 43.48 | 32.864 | 6.9 |
| 1959-1964 | 12.50 | 21.50 | 13.64 | 40033 | 2.2 |
| 1965-1970 | 12.50 | 32.00 | 17.33 | 48225 | 2.7 |
| 1970-1976 | 22.00 | 96.70 | 136.91 | 58600 | 15.4 |
| 1976-1982 | 150.00 | 364.00 | 458.88 | 78175 | 33.2 |
| 1983-1988 | 2281.00 | 8000.00 | 3709.90 | 89079 | 83.4 |
| 1989-1994 | 3.15 | 15270.00 | 139.12 | 97361 | 15.7 |

Fuentes: Villarreal, René. El desequilibrio externo en la Industrialización de México (1929-1975) ⁴⁸

[Http://www.freeserves.com/voto/devInf.html](http://www.freeserves.com/voto/devInf.html). (2005) ⁴⁹

⁴⁸ Villarreal. op.cit.

⁴⁹ [www. Freeserves.com/voto/devinf.html](http://www.freeserves.com/voto/devinf.html).

CAPITULO II.

CREACIÓN DEL COLEGIO DE BACHILLERES

2.1 ANTECEDENTES

Al concluir el movimiento armado y con la promulgación de la Constitución de 1917, se sentaron las bases para que el Estado –según Heller “...es una unidad que actúa en la realidad social”¹ – iniciará el desarrollo económico, este debiere moderarse con el aspecto social, para lograr la distribución de los bienes y servicios (la educación entre ellos) con el objeto de mejorar los niveles de vida.

Para lograr el desarrollo equilibrado, el Estado establece la “economía mixta”² como medio para lograr sus fines; en el aspecto educativo, el Estado se confiere para **sí** la responsabilidad de la rectoría educativa, en ese sentido su función es alentar, regular y estimular la función educativa para lograr la justicia social, dado que la educación es considerada la palanca del desarrollo y factor de movilidad social.

¹ Heller. op. cit. p. 85

² Se caracteriza por una mayor participación estatal que lo admitido por la teoría liberal en la política económica y social del país y la tipificación obedece al grado de intervención.

Con objeto de cumplir su responsabilidad social y económica el Estado Mexicano, además de las Secretarías de Estado, históricamente se ha auxiliado de entidades autónomas, **creando organismos descentralizados**, cuya función es de gran importancia al vincularse con el sector central en la conformación de la infraestructura del país.

Las causas que dan origen a las entidades se pueden agrupar para:

- 1) Estabilizar el sistema económico nacional e impulsar el desarrollo.
- 2) Explotar los recursos estratégicos.
- 3) Producir bienes de capital
- 4) Adquirir y sanear empresas en quiebra.
- 5) Impulsar el desarrollo tecnológico.
- 6) Ofrecer servicios de bienestar social.

Históricamente las empresas públicas se han creado para cumplir una diversidad de funciones: Para afrontar funciones de estabilidad económica se creó la banca central (Banco de México), para apoyar al campo, bancos de crédito agrícola y ejidal, Nacional financiera; para la prestación de servicios la Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de México, o la explotación de recursos propiedad de la nación, con fines estratégicos Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Para atender los aspectos educativo se han creado: la UNAM, el IPN, la UAM, el CB, para nombrar solo algunos.

Los objetivos anteriores muestran la multiplicidad de fines que ha tenido la participación estatal, pero no reflejan totalmente el papel promotor e innovador

del Estado mexicano, siendo su razón principal la respuesta que el Estado brinda a las necesidades del desarrollo económico y social del país conforme al proyecto definido en la Constitución del 1917. Esta determina la forma y grados de participación del Estado.

2.2 CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL COLEGIO DE BACHILLERES.

Con objeto de responder a las necesidades de educación que la sociedad demandaba, dado que el crecimiento demográfico generó que las instituciones que tradicionalmente impartían educación media superior en la zona metropolitana de la Ciudad de México: La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) se vieran rebasadas en su capacidad de oferta. Tal situación requería una inmediata y eficaz solución, existía una demanda social y se hacía necesario diseñar una política capaz de responder a los problemas de ese momento; en ese contexto se plantean dos alternativas: la primera se ampliaba la infraestructura de las instituciones ya existentes; o se creaban nuevas instituciones que presentaran una alternativa diferente adecuada a las necesidades de la población.

Para subsanar el problema, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), en mayo de 1973, presenta un estudio en donde hacía las siguientes recomendaciones:

“PRIMERA. Creación, por el Estado, de un organismo descentralizado que podría denominarse Colegio de Bachilleres.

SEGUNDA. Creación, por el Estado, de la Universidad Metropolitana Autónoma de la Ciudad de México.”³

El Gobierno Federal atiende la recomendación, específicamente la que se refiere al nivel medio superior y expide el diecinueve de septiembre de 1973 el Decreto Presidencial⁴ por el que se crea el **Colegio de Bachilleres** como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica patrimonio propio y domicilio en la Ciudad de México.

Es así como, en ese año, inicia sus actividades en Chihuahua con tres planteles y en febrero de 1974 empieza sus labores con cinco planteles en la zona metropolitana de la ciudad de México, desde su inicio la característica de la educación que imparte el Colegio es bivalente, (propedeútica y terminal) pues a quien lo concluya se le expedirá certificado de estudios como antecedente escolar de educación superior y título que acredite la capacitación profesional adquirida.

El artículo 22 del Decreto⁵ establece que dependerán de cada coordinador hasta siete planteles, por eso al inicio con cinco planteles en la zona metropolitana y tres en chihuahua la estructura estaba integrada por una Dirección General, dos Coordinadores Sectoriales y las Correspondientes Delegaciones del Patronato.

En 1975 con el apoyo de la entonces Dirección General de Planeación Educativa de la SEP, la estructura organizacional se modifica quedando una Dirección General y cinco Direcciones que dependen de ella: “Académica,

³ ANUIES. *Estudio sobre la demanda de educación a nivel medio superior y nivel superior (primer ingreso) en el país y proposiciones para su solución*. 1973.

⁴ Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres publicado el 26 de septiembre de 1973 en el Diario Oficial de la Federación.

⁵ *Ibidem*

Relaciones, Programación y Desarrollo, Servicios y Contraloría General, el Patronato tenía como apoyo a la Tesorería.”⁶

En 1976 implanta la enseñanza mediante el sistema abierto en sus cinco planteles; (sustentada en la fracción II del artículo 2º del Decreto de Creación)⁷ en 1977 se crea el sexto plantel y en 1978 logra su mayor expansión al crearse 10 más del séptimo al decimosexto plantel.

En 1980 se establecen los planteles decimoséptimo, decimoctavo, decimonoveno y en 1985 se crea el vigésimo, siendo este, el último, hasta la fecha.

Es importante destacar que en los estudios realizados por la Secretaría de Educación Pública y el Colegio de Bachilleres, se tenía contemplada la proyección a 25 recintos con objeto de atender la creciente demanda, sin embargo por problemas presupuestales esto no fue posible; cabe señalar que casi todos se establecieron en zonas proyectadas para unidades habitacionales con lo cual se daba respuesta a la aspiración de los educandos ya que al acercar la escuela se disminuye el costo de transportación y el tiempo dedicado que para familias de bajos y medianos recursos constituye un sacrificio que inclusive los podría llevar a desertar de sus estudios.

En 1980 se da otra reforma estructural creándose tres áreas: la sustantiva representada por la Secretaría Académica, a la cual se le adscribieron las Direcciones de Planeación Académica, Servicios Académicos y Extensión Cultural; las funciones adjetivas quedaron a cargo de una Secretaría

⁶ *Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres*. Dirección de Programación,

Administrativa integrada por la **Dirección Administrativa** y la de Programación; la tercera área es la que conforma la Dirección de Recursos Financieros.

En 1982 el Colegio modifica su plan de estudios para cumplir con el acuerdo emitido por la Secretaría de Educación Pública, en donde emanados del Congreso Nacional de Bachillerato se establecieron los lineamientos del tronco común.

En ese mismo año se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, emitiendo nuevos lineamientos para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal modificaran el esquema de organización y funcionamiento de los órganos de control. Es por eso que se adecua la estructura orgánica-funcional separando la Contraloría Interna de la Dirección de Recursos Financieros, dependiendo funcional y jerárquicamente de la Dirección General.

En 1985 en cumplimiento a la política de descentralización de la vida nacional, los planteles del estado de Chihuahua que en ese momento eran cinco se transfieren mediante el acuerdo publicado en el DOF el 25 de noviembre de 1985, y con el Decreto de Creación publicado en el Diario Oficial del Estado de Chihuahua el 25 de diciembre de ese mismo año.⁸

En 1986 la Prosecretaría de la Comisión Interna de Administración y Programación de la Secretaría de Educación Pública, analiza y aprueba la estructura organizacional del Colegio de Bachilleres, la cual contiene las adecuaciones, como resultado de las medidas de austeridad que fueron

Subdirección de Organización y Métodos, México, p. 10

planteadas en el capítulo anterior y que son la reducción de subsidios a la educación, la racionalización del ejercicio del presupuesto y la transferencia de la educación a los gobiernos estatales y municipales. La estructura organizacional mantiene el criterio de división funcional, identificándose tres bloques. El primero relacionándose con la función de dirección y control llevada a cabo por la Dirección General y la Contraloría Interna; la función sustantiva corresponde a las áreas Académica, así como a la Coordinación del Sistema de Enseñanza Abierta y las Coordinaciones sectoriales, las funciones adjetivas quedan a cargo de las **Direcciones** de Asuntos Jurídicos, Información y Relaciones Públicas, de Programación, **Administrativa** y Recursos Financieros,

En 1998 la Contraloría Interna deja de pertenecer a la estructura orgánica y queda adscrita a la SECODAM.

2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Con la modificación llevada a cabo en 1999 en donde la Subdirección de Registro y Control Escolar deja de pertenecer a la Dirección de Programación y se integra a la recién creada Coordinación de Administración Escolar y del Sistema

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Ibidem.* p. 12

abierto, se tiene el más reciente esquema orgánico-funcional del área central del Colegio de Bachilleres.⁹

El conocimiento de la estructura organizacional del Colegio de Bachilleres es indispensable para completar y hacer más específico el estudio de la estructura administrativa, la eficiencia con la que opera, principalmente en lo que se refiere a las rigideces que pueda presentar y su capacidad operativa, para localizar y resolver problemas.

Sin llegar a establecer de modo exhaustivo como se integra la estructura organizativa, pues eso sería suficiente para elaborar un estudio independiente, se hace un esbozo de su capacidad operativa.

Para que el Colegio cumpla con su cometido, es necesario que se apoye en el aspecto administrativo ya que contiene en sí la dirección, la coordinación y el control.

La Dirección Administrativa tiene el control de los recursos humanos y físicos disponibles en la Institución y su objetivo es enfocar y dar consistencia a programas de ejecución de ahí que se derive el cumplimiento de las siguientes funciones:

“- Proponer, establecer y difundir las políticas, normas y procedimientos para la operación del sistema de administración de personal y de los recursos materiales del Colegio.

- Coordinar y supervisar las actividades relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, contratación, remuneración, incentivos y control de personal.

⁹ véase el anexo 1 que contiene el organigrama del área central del Colegio de Bachilleres.

- Supervisar el funcionamiento y cumplimiento del sistema de escalafón del Colegio, así como vigilar dentro del ámbito de su competencia, el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo y participar en la revisión del mismo.

- Dirigir la prestación de servicios de intendencia, mensajería, vigilancia, jardinería, correspondencia, comunicaciones, impresión, mantenimiento, transportes y demás apoyos que requieran las áreas del Colegio para su operación.

- Someter a la autorización de la Dirección General, la contratación de obras y servicios que se requieran para el desarrollo de las actividades del Colegio.

- Coordinar y supervisar la elaboración del anteproyecto del Programa anual de adquisiciones del Colegio.

- Dirigir y coordinar la adquisición, almacenamiento, control y suministro de los recursos materiales que requieran las áreas y los planteles del Colegio.

- Coordinar el funcionamiento del Comité de Compras, así como administrar, controlar y vigilar la adquisición y uso adecuado de los bienes y recursos necesarios para funcionamiento del Colegio”¹⁰.

2.4. SUSTENTO JURÍDICO.

Todas las acciones y actividades deben contar con una base legal, pues de acuerdo a lo mencionado anteriormente es este sustento el que le da la autoridad

¹⁰ www.cbachillers.edu.mx.

ejecutiva. Para el efecto se presenta a continuación las que se consideran más relevantes, dividiéndolas en tres apartados, el primero se enuncia como **general** y que aplica a todos los trabajadores del Colegio; el segundo **específico** y el tercero **interno**, siendo estos últimos los aplicables a la Dirección Administrativa.

General:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º.
Promulgada el 5 de febrero de 1917.

Ley General de Educación. 2001

Ley Federal del Trabajo. 2002

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. 1998

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. 1977

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. 1982

Ley Federal de Entidades Paraestatales. 1986

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Gubernamental y su reglamento correspondiente. 2002

Ley de Presupuesto, Contabilidad Y Gasto Público Federal y su reglamento.
1981

Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres, publicado en el DOF el 26
de septiembre de 1973.¹¹

Estatuto General del Colegio de Bachilleres, aprobado por la H. Junta
Directiva el 17 de febrero de 1975 y que entró en vigor el 19 del mismo mes y
año.¹²

¹¹ Véase el anexo 2.

Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público. 2001

Reglamento de la Ley de Entidades Paraestatales. 1990

Contrato Colectivo de Trabajo. 2004-2006

Específico:

Ley Federal de Bienes Nacionales. 1994

Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público, y su reglamento. 2000

Ley de Obras Públicas y Servicio Relacionados con los mismos, y su reglamento. 1981

Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del sector Público y su reglamento. 2005

Interno:

Normas para la Administración y Baja de Bienes Muebles del Colegio de Bachilleres. 2001

Políticas, Bases y Lineamientos en materia de Adquisiciones y Servicios del Colegio de Bachilleres. 2005

Reglamento de la Comisión Mixta de Seguridad Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo del Colegio de Bachilleres. 2003

Reglamento de la Comisión Mixta de Admisión, Escalafón y Transferencia del Colegio de Bachilleres. 2001

¹² Véase el anexo 3.

Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación del Colegio de
Bachilleres. 2001

Las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones legales de control, proveen un marco general en donde se inscribe la gestión del Colegio de Bachilleres, El régimen jurídico que lo regula históricamente se ha ido robusteciendo con la expedición, aplicación y reforma de ordenamientos constituyen un esfuerzo notable para fortalecer los medios de control del Estado sobre los Organismos Públicos descentralizados.

Estos esfuerzos tienen como objetivo encontrar la fórmula adecuada que responda de manera certera al pretendido y necesario equilibrio entre la tutela del Estado y la autonomía de gestión, de ahí que sea necesario actualizar el sistema jurídico para regular las formas de gestión.

CAPÍTULO III.

LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

3.1 PROSPECTIVA.

Ante la pregunta ¿Qué es la prospectiva?, resulta básico remitirse a la raíz del vocablo, así **Elmandjra** cita que prospectiva viene del griego *prospekt* y significa “el modo de mirar algo”¹ por su parte Vicente Inzunza retomando de Godet, que lo toma de Paul Valéry dice que proviene del término latino *prospiciere* que significa “mirar a lo lejos, discernir algo delante de uno”.² Baena por su parte menciona que el termino conceptualmente significa “lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando esta orientada al porvenir”;³ La prospectiva no solo estudia el futuro, sino que lo construye, al clasificar y procesar proyectos, formulando imágenes⁴ del futuro,

Entonces se debe entender que son una serie de acciones que tienen por objeto proyectar un futuro posible, es por lo tanto una herramienta dentro del proceso organizatorio de creación de consensos sobre las tendencias futuras y no

¹ Citado por Gallardo Velásquez, Anahí. Prospectiva socioeconómica para un México Alternativo. <http://www.azc-uam.mx/publicaciones/gestion/num.6/art.6.html>.

² Inzunza Inzunza, Vicente. Planeación Prospectiva. <http://www.ith.mx/revistaespacioith/numero1/roiplaneacion.html>.

³ Baena Paz, Guillermina. *Prospectiva política, Guía para su comprensión didáctica*, UNAM, Proyecto PAPIME. P.14

⁴ Al hablar de imágenes los autores leídos se refieren al establecimiento de varios futuros posibles, contruidos por nuestra imaginación, lo que De Jouvenel dice que es un ejercicio de preferencia, en donde la construcción de un futuro verosímil lo llama conjetura conformando la acepción *futurable* (futuro posible)

un simple conjunto de análisis o estudios sobre el futuro; ubicándose dentro de un contexto dinámico, lo cual implica que su eficacia está relacionada directamente con su continuidad; por lo tanto, su vigencia tiene una clara dependencia de la voluntad política, pues es esta la que permite establecer una estrategia y definir los objetivos de la misma.

En el desarrollo de la prospectiva han surgido corrientes o escuelas, de entre las cuales podemos identificar cuatro: “Francesa”; “Anglosajona”; “Colombiana” y “Rioplatense”.

La corriente Anglosajona, representada por H. Arnold, Helmer y Dalkey, quienes formulan la técnica Delfos; Daniel Bell, Herman Khan, Daniel Meadows. Esta corriente busca estudiar el futuro sólo para conocerlo.

Corriente Francesa, representada por Gaston Berger, Berthrand de Jouvenel, André Clement Decouflé y Pierre Masse; esta corriente pretende:” 1) descubrir los mecanismos que hacen que, entre todos los futuros posibles o futuribles, solo uno se convierta en presente”,⁵ en esta actividad se puede insertar los pronósticos, “ 2) la utilización que hagamos de este conocimiento para influir en el futuro y, de ser posible, moldearlo de acuerdo a nuestras preferencias,”⁶ a esta etapa corresponde la previsión cuyo objetivo es disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.

La escuela “Colombiana” se basa principalmente en la técnica de escenario propuesta por Mojica.

⁵ Baena. op. cit. p. 35

⁶ Ibídem. p. 35

La “Rioplatense” basada en la técnica diseñada especialmente para los observatorios prospectivos por Balbi.

En nuestro país en 1975 se crea la Fundación Javier Barros Sierra, A.C. (Centro de Investigación Prospectiva)” con el objetivo de contribuir mediante la investigación sobre el futuro a largo plazo, al bienestar de la humanidad. En 1976 se funda la Asociación Mundial de prospectiva Social y unos años después en Porto Novo, se crea el centro Panafricano de Prospectiva Social,”⁷

Con respecto a la metodología Susana Chavarría indica que “La prospectiva mantiene una base metodológica peculiar, en la que destacan seis elementos básicos y cuatro grandes fases de desarrollo.

Elementos básicos.

- a) Visión holística. La influencia entre las partes y el todo.
- b) Creatividad. Producir algo nuevo y valioso.
- c) Participación y cohesión. Compartir un objetivo común.
- d) Preeminencia del proceso sobre el producto.
- e) Convergencia–divergencia. Discutir puntos de vista diferentes.
- f) Finalidad constructora. Establecer el porvenir deseable.

Fases de la prospectiva.

- a) Normativa.- Abarca la conformación del futuro deseado.
- b) Definicional.- Elaborar el modelo.
- c) De confrontación estratégica y factibilidad.- Se contrasta con el modelo.

⁷ Baena. op. cit. p. 37

d) De determinación estratégica y factibilidad.- Determinar el futuro deseable.”⁸

“ la prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual, y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.”⁹, parte del futuro, construyéndolo a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos que se han diseñado como posibles y deseables

Balbi menciona que Huges de Jovenel indica que hay tres postulados que deben apoyar la prospectiva: “libertad, poder y decisión.”¹⁰ Por libertad se debe entender la capacidad de intervenir, el poder se refiere a la posibilidad de modificar nuestro entorno con objeto de lograrlo Jovenel lo expresa como “ la facultad o fuerza del ser humano para intervenir en el curso de los eventos y validar lo que hemos concebido.”¹¹ la decisión es la posibilidad de seleccionar, toda vez que tenemos la libertad y el poder.

Entre los expertos existe consenso de plantear que la prospectiva tiene dos enfoques: el primero cognitivo o exploratorio, se refiere a opciones y da un horizonte al planteamiento; el segundo normativo o decisonal, que se

⁸ Chavarría Amaya, Susana. *Marco teórico metodológico de la planeación. Una prospectiva de la planeación.* Revista prospecti...va, No. 5 el subrayado es nuestro

⁹ Miklos, Tomás y Tello, María Elena. *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro.* Limusa, México. 2004. p. 56

¹⁰ Balbi, Eduardo Raúl. *¿por qué investigar el futuro,* en Revista prospecti...va

¹¹ citado por Miklos y Tello. op. cit. p 148

conceptualiza como reflexión para la comparación de futuros, su evaluación, la previsión y el seguimiento.

Con base en lo mencionado anteriormente puede establecerse que la prospectiva contiene en sí misma una orientación propositiva, es decir, está fuertemente vinculada a la toma de decisiones y busca alternativas para transformar la realidad y volverla pragmática; puede ser aplicada en un contexto nacional, regional, así como referida a un espacio concreto, en donde el conocimiento del mismo y la profundización son una premisa indispensable.

Su desarrollo depende de la infraestructura organizacional; asimismo requiere de funcionarios gubernamentales y decisores públicos que impulsen la estrategia de unir la prospectiva a la solución de problemas identificados.

En una política de innovación adquieren importancia:

- “ - El marco jurídico reglamentario
- La creación de infraestructura tecnológica de utilización colectiva
- La disponibilidad de mecanismo ágiles y específicos
- Una supervisión adecuada
- Formación de personal “¹²

En su aplicación se ponen en juego los siguientes mecanismos:

¹²Fina Antón, Luis Sanz y Cabello Cecilia. *En La Prospectiva Tecnológica como herramienta para la política científica y tecnológica*. [Http://iesam.csic.es/proyecto/thm](http://iesam.csic.es/proyecto/thm).

- “Se sientan las bases para una coordinación de actividades futuras de los grupos integrados
- El objetivo es a largo plazo
- Se consigue un consenso sobre las tendencias futuras
- Se compromete a los participantes.”¹³

En la práctica de esta orientación, el individuo o grupo que la aplique debe tener ciertos rasgos como son una imaginación sistemática enmarcada por la lógica para comprender la realidad en donde intervienen tradiciones y costumbres, así como la capacidad para influir en estos factores con el objetivo de modificar conductas que conlleven a la aceptación de la modificación de los procesos; pues no podemos olvidar que los seres humanos somos los únicos capaces de influir a través de las voluntades en la modificación de nuestra realidad.

La prospectiva debe proporcionar información a partir de un seguimiento que incluya las estructuras existentes, cuáles son las trayectorias más probables, cuáles son los problemas en la aplicación, en dónde se encontrarán los puntos críticos.

En su aplicación existen varios enfoques que podemos catalogar de la siguiente manera:

“Enfoque normativo: se basa en el diseño de un proceso según métodos bien documentados, esto supone la misma acción que cuando se planifica.

Enfoque descriptivo: constituye imágenes de dos tipos:

¹³ Rodríguez Cortés, Jesús. *La Prospectiva y la Política de innovación*, eee.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/número342.

Futuro posible: describe alternativas realizables, como la mejor de todas las cosas posibles, pero pueden ser consideradas “ utopías “.”¹⁴

Futuros probable: anticipación del futuro sobre bases reales.

Para el efecto se emplean una amplia gama de técnicas y otros instrumentos mencionando solo algunos de ellos:

“• **Down-top vs Top-down**

(Ascendente vs Descendente)

Es importante mencionar que la prospectiva implica también gestionar dos procesos: uno ascendente (“down-top”) y otro descendente (“top-down”). Los procesos ascendentes le dan poco peso a las interacciones y al trabajo en red; mientras que los procesos descendentes se centran en la participación y en el dialogo. Los procesos ascendentes concentran la información dispersa, mientras que los procesos descendentes se desconcentran en la diversidad de puntos de vista y en sus convergencias y divergencias; uno formaliza/organiza mientras el otro legitima con su efecto en red. Ambos deben gestionarse adecuadamente en el proceso de “conocer-diseñar-construir”.

• **Productos vs. Procesos**

De igual manera, la prospectiva puede orientarse hacia los productos o hacia los procesos, es recomendable orientar el ejercicio prospectivo hacia los productos cuando la necesidad es incorporar elementos de valoración para una decisión o para un responsable dado; v.g.: un informe, una lista de prioridades, un

¹⁴Meneses Aguirre, Beatriz y Sisma y Muñoz, Bismark. *Simulación Prospectiva*.www.uv.mx/iieca/revista/sisma293.html.

plan de acción, etc.; la orientación hacia los procesos se recomienda cuando los protagonistas trabajan poco en red y se busca crear un sistema de comunicación que construya acuerdos y los evalúe constantemente. La orientación hacia los productos complementa conocimiento y alimenta las políticas establecidas, mientras que la orientación hacia los procesos teje redes entre los actores y permite construir consensos. La orientación procesos/productos se da en los diferentes tramos del esquema “conocer-diseñar-construir” = “informar-consultar-concertar-actuar”.

- **Normativos vs. Exploratorios**

Consiste en diferenciar entre enfoque “normativo” versus “exploratorio” o entre técnicas “centrípetas” (normativas) y “centrífugas” (exploratorias). Las técnicas centrípetas o retrospectivas colocan a los futuros posibles en primer lugar y definen, después, las tendencias y los acontecimientos que permitirán alcanzarlas (estrategias). Las técnicas centrífugas o de anticipación toman al presente como inicio y caminan a explorar el futuro.

- **Expertos vs Hipótesis**

Se basa en una orientación basada en expertos contra una basada en hipótesis de la planeación estratégica. El enfoque que se basa en expertos intenta concentrar saberes dispersos e influencias diversas para allegarse conocimiento nuevo; basada la hipótesis intenta continuar su contrastación en el futuro con información concertada desde fuentes aceptadas.

• Intuiciones Sistemáticas

Configura respuestas o nuevos significados ante diversos problemas y aspectos de la realidad, a partir de percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia.

Para el efecto detecta patrones de percepción obsoletos. Identifica creencias, estereotipos y concepciones que no tienen fundamento en la realidad, para discriminar los límites inadecuados en la definición de problemas, esto es, aquellos argumentos y creencias que a fuerza de repetirse se toman como verdaderas cuando en el fondo son cuestionables. Tiene el objetivo de propiciar la simpatía entre percepciones actuales y futuras con el fin de producir un “shock cultural” que acerque el futuro.

Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Pretende conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales).

Sus elementos principales son: El diagnóstico interno: fuerzas y debilidades; incluye los aspectos financieros, operativo y funcional; y el diagnóstico externo, en donde se analizan las amenazas y oportunidades. Deben plantearse cuatro preguntas ¿cual es su futuro?, ¿cuál es mi posición?, ¿cuáles son los factores clave de éxito?, ¿cuáles son las competencias distintivas a mi posición o que debo adquirir para mejorar mi posición?.”¹⁵

¹⁵ Miklos, Tómas. *A la conquista del mejor de los futuros posibles: re-flexión metodológica Revista Prospecti...va No 4*
www.metadata.org.mx/nodofuturomexico/revista/numero%204/contenedor.html.

La prospectiva sirve para proyectar las tendencias de esa realidad e intuir el comportamiento futuro. En esencia su utilización debe aportar un conocimiento objetivo y comprensivo de una realidad determinada para fundamentar estrategias y planes.

Desde el punto de vista metodológico, debe contener una descripción de las funciones de acuerdo con un amplio conocimiento de los mismos y una explicación de la realidad, concluyendo con la formulación de tendencias.

3.2 OBJETIVO Y FUNCIÓN.

El ritmo acelerado de la sociedad actual, el acortamiento del margen de error, el imperativo creciente de mejorar las actividades, los cambios tecnológicos vertiginosos y la duración de la vida efectiva de los programas, son factores que se conjuntan para que cada día sea más complicada y difícil la labor de la administración pública eficiente.

La utilización del método prospectivo debe iniciar con el estudio de las estructuras existentes; para lo cual es necesario revisar el modelo normativo, que equivale “al deber ser”, pues en cierto sentido, debe coincidir con la imagen de Institución, definida en sus rasgos esenciales –organización, política, lineamientos, etc. La experiencia en la institución de treinta años, de los cuales los últimos once quien escribe estuvo encargado de la Unidad Administrativa, permite contar con la experiencia necesaria, que aunada a una visión de largo plazo coadyuvará al análisis del funcionamiento de la Unidad Administrativa del Plantel No 9 “ Aragón “,

utilizando para el efecto la herramienta de intuiciones sistemáticas y la de expertos vs hipótesis, con objeto de identificar si realmente sus actividades han impactado su entorno. Toda vez que la Unidad Administrativa contiene en sí la dirección, coordinación y control de los recursos disponibles en el plantel para alcanzar su objetivo: “ coordinar la prestación de los servicios y trámites y propiciar que estos se otorguen con oportunidad a fin de apoyar las actividades del plantel.” ¹⁶

Se debe entender que la utilización del enfoque prospectivo es de suma importancia al proporcionar una estructura integradora, asimismo determina la forma futura de la Unidad Administrativa, su alcance, su ventaja, la asignación de recursos y los objetivos cuantitativos, para lo cual la utilización del análisis FODA es indispensable.

El objetivo básico debe ser enfocar y dar consistencia a programas de ejecución para logra una meta determinada, de ahí que sea importante conocer el grado de efectividad de los siguientes planes operativos:

Sistemas de comunicación, información y consulta.Trámites de operación, como son: instructivos, manuales, lineamientos y procedimientos de control interno.

Coordinación de las secciones bajo su mando

Sistemas de Comunicación, información y consulta

El sistema de comunicaciones tiene las siguientes funciones: apoyar y confirmar la estructura oficial de mando o autoridad; hacer posible la circulación de órdenes e instructivos, así como el flujo de datos e informes. Además de servir de

¹⁶ *Manual de funciones de la unidad administrativa. Colegio de Bachilleres, 2003. p1*

enlace a los miembros del Colegio ya sea con influencia extraoficial (persuasión) o formal (autoritaria)

Las relaciones de mando son parte integrante de los organismos y de su estudio se desprenden los instrumentos conceptuales que ayudan a entender las complejidades de la labor organizadora, con sus múltiples variedades funcionales y estructurales; por ello su comprensión reviste importancia ya que arroja luces sobre la manera en que el Colegio formula sus objetivos y desarrolla los procedimientos para alcanzar sus fines.

Exponer como está conformado organizacionalmente el Plantel No. 9 “ Aragón “ principalmente en referencia al aspecto estructural y funcional puede llevar a establecer que en su funcionalidad radica la efectividad de la Unidad Administrativa.¹⁷

Del organigrama del plantel se puede establecer que si bien tiene una dependencia directa con la Dirección del plantel, mantiene una vinculación operativa con las otras áreas del plantel. Aún cuando no se refleja en el organigrama, sí podemos referir que mantiene una relación de funcionalidad con las áreas centrales; debido a que debe coordinar la prestación de servicios y trámites de las áreas que dependen de ella con objeto de que las actividades se desarrollen eficientemente.

En el ámbito interno, dado que controla el sistema logístico del plantel, ocupa una posición privilegiada que debe ser manejada cuidadosamente, con objeto de distribuir adecuadamente los recursos de los que dispone y poder

¹⁷ véase anexo cuatro que presenta el organigrama del plantel.

atender en la medida de estos, las peticiones de atención o servicio que recibe. Dada la reducción de recursos con los que cuenta debe tener la capacidad de creación con objeto de cumplir adecuadamente sus funciones, sin embargo no cuenta con programas vinculados con el aspecto académico, ni con las otras áreas administrativas, lo que origina que sea una área anquilosada y burocrática, que actúa únicamente para sobrellevar la situación y no pretende lograr la eficacia y eficiencia requerida.

Esta falta de vinculación trae como consecuencia problemas de acción como los siguientes: en ocasiones es imposible atender las necesidades, ya sea por que éstas no son solicitadas con el tiempo necesario para satisfacer la demanda, o bien, porque está fuera de las posibilidades del plantel. De manera breve se exponen los siguientes ejemplos: solicitan la impresión de un examen a las veintiuna horas y lo requieren para las siete de la mañana del día siguiente; esta petición no puede ser atendida debido a que el personal de impresión del turno vespertino sale a la misma hora de la solicitud y el del turno matutino entra a las ocho horas. En otro ejemplo se solicita equipo con el que el plantel no cuenta, lo que impide la atención a la petición.

Con respecto a la comunicación con las áreas centrales, se ha privilegiado en el análisis los núcleos de autoridad basados en funciones, ya que han creado una estructura de mando con diversos centros de poder, toda vez que cada una de ella solicita la información que necesita, sin tomar en cuenta a otras áreas. De esta manera se establece la relación operativa con la Unidad Administrativa del plantel y las áreas que de ella dependen.

En esta relación, la comunicación es autoritaria, al girarse únicamente ordenes, instrucciones, normas, etc., para que se operen en planteles; teóricamente esta relación es correcta, pero en la realidad presenta fallas, que aunque son señaladas por la Unidad Administrativa no son tomadas en cuenta debido al tipo de comunicación establecida. Así resulta muy común que no exista coordinación, por lo que a menudo una área da instrucciones que se contraponen con las de otra, por ejemplo: existe la orden de realizar el Inventario de la Tienda Escolar en lo que se refiere al material didáctico existente en la misma, pero las fechas establecidas por el Almacén General, son en las que la tienda Escolar vende la mayor cantidad de material pues coinciden con las fechas de los exámenes de recuperación (extraordinarios).

Por otra parte la Dirección de Recursos Financieros ordena que la caja efectúe su corte de operaciones y por lo tanto, no debe haber cobros ni dinero en efectivo, pues todo debe depositarse en el banco, situación que en estricto sentido no permite la venta de materiales, sin embargo la Tienda Escolar debe vender, pues lo ordena el Director, argumentando que el aspecto académico es lo fundamental - situación que debe prevalecer – pero no se hace nada por solicitar ante las instancias correspondientes la corrección o adaptación de las instrucciones o mecanismos con objeto de que, sin violentar la normatividad establecida se cumpla con la función. Esta situación ya ha tenido repercusiones pues se han tenido observaciones por parte de la Contraloría Interna al respecto.

La función del Jefe de la Unidad Administrativa no es tarea fácil ni simple, ya que exige el conocimiento de lo que es el Estado y cuál es su misión en la

sociedad. Se constituye en una rama especializada del proceso gubernamental y las buenas decisiones son indispensables para la manutención y buena marcha del plantel. Como puede observarse, lo relevante de la política y la administración consiste en que como piezas interdependientes del quehacer estatal, una se encarga de su formulación (política) y la otra de su ejecución (administración)

De ahí que su función sea aquella que le permita cumplir con sus acciones y agrupar las tareas de programación, información, administración de recursos humanos y materiales y control.

Trámites de Operación.

El Manual de Funciones de la unidad Administrativa del Colegio de Bachilleres especifica la función genérica de: "organizar y supervisar la prestación de los servicios y trámites administrativos, así como ejercer y controlar el fondo de gastos menores de administración y de mantenimiento con base en los procedimientos y lineamientos establecidos." ¹⁸

Tiene además las siguientes funciones específicas:

→ Controlar y vigilar el patrimonio institucional mediante el control del mobiliario y equipo del plantel; así como la realización de inventarios del material de consumo, didáctico y de activo fijo.

→ Utilizar el fondo revolvente de gastos menores de administración y mantenimiento, con objeto de atender las urgencias.

¹⁸ Manual de funciones del jefe de la Unidad Administrativa. Colegio de Bachilleres, 2003. p. 1

→ Vigilar que tanto las solicitudes de reembolso como los informes de ingresos, se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos debiendo revisar que los mismos lleven la clasificación por objeto del gasto y la cuenta contable correspondiente.

→ Controlar la recepción y distribución de la correspondencia entre el plantel y otras áreas de la Institución,

→ Llevar un control de las impresiones, fotocopiado, consumo de agua, energía eléctrica, para cumplir con las disposiciones de austeridad dictados por el Ejecutivo Federal.

→ Levantar las actas administrativas que la normatividad vigente estipule.

→ Solicitar los servicios de reparación del equipo, fumigación, así como la reposición de vidrios rotos.

Debe concebirse a la Unidad Administrativamente como una configuración de modelos o de normas que con métodos o procesos relativamente congruentes, en donde la magnitud forma y grado de estabilidad son los parámetros que indican el grado de funcionalidad, sobre todo al entender la importancia de las funciones que realiza.

Con respecto a los manuales Quiroga expresa “ un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una

organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución de su trabajo.”¹⁹

Por eso que el sistema de manuales, procedimientos, lineamientos, políticas, en fin, todos los documentos que llamaremos “documentos guía-orientación” deben cumplir mínimamente las siguientes funciones básicas del aspecto administrativo: apoyar la estructura de mando o autoridad; hacer posible la circulación de órdenes e instructivos, así como el flujo de datos e informes en el seno de la Institución; servir de guía para acatar normas especiales de actuación antes y durante las circunstancias.

Los manuales deben ser explicados concienzudamente para inspirar la confianza de los usuarios, con objeto de presentar estándares apropiados de servicio; en ese contexto ofrecen una excelente oportunidad de evaluar el trabajo, revisar la estructura orgánica y los métodos operativos.

La Unidad Administrativa para el efecto cuenta con los siguientes “documentos guía - orientación”:

Unidad Administrativa

Manuales:

- Procedimiento para el registro y control de fotocopiado administrativo en el Plantel. (2003)

¹⁹ Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y métodos en la administración pública.. Ed. Trillas. México. pp. 161*

- Procedimiento para el registro y control de fotocopiado en la Biblioteca del Plantel. (2003)
- Sistema de captura para resguardo de activo fijo. (1999)
- Instructivo para el usuario de servicios de transporte de personas materiales y equipo del Colegio. (1982)
- Instructivo para el usuario de servicios de correspondencia. (1982)
- Recepción y distribución de correspondencia en Planteles y Centros. (1981)
- Registro y actualización de los controles administrativos del manejo de activo fijo patrimonio de la Institución. (1980)
- Manual general de organización. (s/f.)
- Procedimiento operativo para el trámite de reclamación (siniestros) (s/f)

Lineamientos:

- Operación del servicio sabatino en la sala de cómputo. (2001)
- Requisición de activo fijo, materiales de consumo y servicios. (1982)

Procedimientos:

- Manejo y control del fondo fijo para gastos menores de administración y mantenimiento en Planteles. (s/f)

- Control de llamadas de larga distancia. (s/f)

Guía:

- Básica de servicios y trámites. (s/f)

Programa:

- Nacional de seguridad y emergencia escolar. (1993)
- Depuración de archivos. (s/f)

PERSONAL

Manuales:

- Selección de personal administrativo. (2000)
- Lineamientos para la prestación de anteojos. (1999)
- Registro y control de asistencia del personal administrativo de base. (1994)
- Registro y control de asistencia del personal de Confianza. (1994)
- Procedimiento para el ingreso de personal académico. (s/f)
- Descripción de funciones de los puestos administrativos de base. (1990)
- Modificación de altas y bajas de Aseguradora Hidalgo. (1982)
- Registro de personal docente de nuevo ingreso al ISSSTE en planteles. (s/f)
- Registro de personal adscrito en planteles. (1985)

Procedimientos:

- Recepción y distribución de la renuncia o solicitud de baja por pensión. (1996)
- Modificación a la situación académica del personal definitivo. (1996)
- Trámite de la propuesta-designación o ratificación del personal académico. (1995)
- Solicitud de permiso económico para el personal académico. (1994)
- Solicitud de autorización de contrato de honorarios. (s/f)
- Convocatoria, concurso y selección de aspirantes a ocupar plazas administrativas de base vacantes definitivas de última categoría. (1985)

ALMACÉN

Manuales:

- Del usuario de sistema de captura para resguardo de activo fijo para almacén general. (1995)
- Baja de bienes de consumo obsoletos en desuso, dañado, mermado o de lento movimiento. (2000)
- Entradas y salidas de activo fijo en almacén. (1982)

Procedimiento:

- Distribución, registro y control de bienes de activo fijo en el almacén general. (s/f)
- Recepción y registro de bienes de activo fijo en el almacén general. (1999)
- Salida de material de consumo del almacén general. (1997)

Instructivo:

- Instructivo para requisición de activo fijo, material de consumo y servicios. (s/f)

MANTENIMIENTO

- Procedimiento de control y préstamo de herramienta en planteles. s/f

TIENDA ESCOLAR

- Lineamiento de operación de la tienda escolar. 1999

CAJA

- Procedimiento de cancelación de cheques en planteles. 1989
- Instructivo para la solicitud de autorización de vale de caja chica y gastos de mantenimiento en planteles y centros. 1982
- Fondo de caja chica y gastos de mantenimiento en planteles y centros. 1981.

Ya se indicó que los “documentos guía-orientación” deben ser coherentes con su objetivo y la realidad, sin embargo del análisis de los mismos se desprenden las siguientes deficiencias y se presenta un ejemplo de cada caso como ilustración.

**Caducidad
Desactualización**

- Existen algunos que a la fecha son caducos, debido al cambio en las relaciones laborales de la Institución con los trabajadores, al pasar del apartado “B” al “A” en el establecimiento de las relaciones laborales las condiciones se han modificado, y los documento están a la zaga de la realidad.

**Inconsistencias y
Vacíos normativos**

- En algunos casos los puestos de responsabilidad han desaparecido y queda un vacío sobre quien recae entonces la responsabilidad, como es el caso del manual que se refiere al registro y actualización de los controles administrativos del manejo de activo fijo de la institución, en el cual se establece que será responsabilidad del Delegado del Patronato y del Contador del Plantel llevar a cabo el inventario y deberá contar con el apoyo del jefe de la Oficina Administrativa; los dos primeros puestos ya desaparecieron y no se ha elaborado un nuevo manual en donde se especifique claramente quien asume la responsabilidad de llevar a cabo dichos procedimientos.

Obsolescencia Tecnológica

- Dado el tiempo transcurrido desde su elaboración, las circunstancias han cambiado y la falta de actualización incide directamente en el cumplimiento eficaz de las actividades; tal es el caso del sistema de captura para resguardo de activo fijo, que detalla como debe llevarse a cabo la captura automatizada correspondiente, pero resulta que el proceso sufrió modificaciones en el 2003 y es la fecha que no se cuenta con el manual actualizado.

Del análisis realizado se establece que existen factores de rigidez que se relacionan con aspectos importantes de la organización administrativa del Colegio, sobre todo en lo referente a armonizar las decisiones que se adoptan en todos los ámbitos de acción de la Unidad Administrativa.

En ese sentido el funcionamiento está regido por un conjunto de leyes, disposiciones, reglas, costumbres y rutinas, que se han venido creando conforme ha evolucionado la Institución y que en algunos aspectos han seguido un proceso de adaptación a exigencias a menudo circunstanciales, que no siempre se han precisado en los “documentos guía-orientación”.

La adaptación permanente de las condiciones administrativas y jurídicas a los cambios, adquieren singular importancia cuando se trata de contar con los elementos necesarios que le den viabilidad a la función de la Unidad Administrativa, lo que no parece ser posible en este momento; por el contrario, la organización administrativa y sus manuales, procedimientos, lineamientos, etc., se han convertido en un limitante de los objetivos perseguidos.

Coordinación de las Áreas bajo su mando

El estudio de la Unidad Administrativa no sería completo si no se analizan las áreas que dependen de ella, por lo que se hará una exposición de los elementos que la componen, así como el desempeño funcional.

Personal: es de vital importancia pues es el enlace entre la Institución y los trabajadores, dado que su función es registrar y controlar los movimientos y trámites administrativos del personal adscrito al plantel; generado por altas, bajas, promociones, inasistencias, así como orientar sobre las prestaciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

En la medida que esta área sea eficaz y eficiente se podrá lograr que el trabajador desempeñe su labor con calidad, pues la tranquilidad de que tanto en sus pagos como en sus derechos exista una figura preocupada por sus intereses lo motiva a hacer un mejor trabajo. El cumplimiento en la normatividad y lineamientos de los trabajadores es otro aspecto que debe realizarse cabalmente en cumplimiento a la Ley que regula las relaciones laborales.

Cubrir oportunamente los requisitos para que las plazas y horas vacantes se cubran en tiempo y forma, es un punto nodal que debe cuidarse, pues de esto depende que las relaciones laborales de la Institución con el Sindicato se lleven con armonía.

Para poder cumplir con las funciones el responsable de Personal tiene que trasladarse a las Oficinas Centrales en donde tiene establecidas fechas y horarios para atender cada uno de los asuntos, resultando que cada vez tiene menos

tiempo de estar en el plantel, convirtiéndose en una oficina de gestoría y no en la creada para atender y orientar al personal.

En referencia a la capacitación y la carrera profesional, el aspecto académico, tiene muy bien definidas las mismas, pues los cursos que la Institución imparte son condición indispensable para concursar para obtener ya sea la definitividad o subir a otra categoría. El aspecto administrativo, no tiene definido un procedimiento, si bien tiene cursos establecidos, estos no son indispensables para una promoción, así como que estos en ocasiones no responden a las necesidades ni expectativas, es más, con la regulación de las actividades laborales por el apartado "A" mencionado anteriormente, el Colegio no se ha puesto de acuerdo con el sindicato para registrar los mismos ante la Secretaría del Trabajo, situación que por ley debe hacer.

Almacén: tiene la función de mantener los niveles de existencia de materiales para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas del plantel. Para este efecto tiene que reportar mensualmente los consumos y tramitar una requisición cada trimestre. La función es vital en la medida que se disponga en tiempo, forma y cantidad de los recursos materiales necesarios, lo que permitirá que las actividades se cumplan adecuadamente.

Es importante destacar que debería de cambiarse el sistema de abastecimiento (también controlado por el área central) de mínimos y máximos, la cantidad de dotación por tamaño de plantel así como la actualización de su cuadro básico, por un procedimiento que atienda de manera más real las necesidades del plantel; como sustento puede mencionarse la siguiente situación:

debe pintarse cada semestre el plantel, debido al nivel de *grafiteos* que sufre y los metros cuadrados a pintar requieren de cubeta a cubeta y media por piso (depende del color y del grado de grafiteo) de cada uno de los colores con los que se pinta, si cada edificio de aulas y laboratorios cuenta con una planta baja y tres niveles, y la infraestructura es de tres edificios de aulas y/o laboratorios además de un a biblioteca, un edificio de gobierno y otro de informática, esto implica que se necesitan *mínimo doce cubetas(de cada color) al semestre* para pintar; pero de acuerdo a su estimación *nos proporcionan ocho al año*. Por el contrario, debido al tipo de agua utilizada para el servicio sanitario (contiene muchas sales) el tipo de herrajes para los mismos debe ser de bronce y no de plástico, ya que las sales afectan más al plástico que al metal, sin embargo como en su cuadro básico existe que los herrajes deben ser de plástico esos son los que se envían, generando un uso mayor de recursos.

La actividad de la **Tienda Escolar** se enfoca a la venta de material didáctico impreso en el plantel y el enviado por las oficinas generales. En los dos casos es necesario vincular el aspecto educativo con el administrativo. En la medida que el alumno cuente oportunamente con el material solicitado por el profesor, en esa medida la Tienda Escolar coadyuva para que el proceso educativo no sufra trastornos, siendo necesario entonces que el área académica proporcione un estimado de demanda para que el área administrativa cumpla con los trámites para atender esa necesidad.

Mantenimiento e intendencia: supervisa y atiende los servicios de limpieza y reparación que se llevan a cabo en el plantel; para lo cual programa,

organiza y establece un servicio de limpieza y mantenimiento en tres vertientes: diaria, semanal y semestral.

En el rubro de limpieza diariamente se asignan áreas para la limpieza, dependiendo del número de personas disponibles, *la aceptación histórica de la autoridad de que las tradiciones se hacen ley* ha impactado este servicio, pues si bien su contratación de acuerdo a la ley es por jornada de trabajo, en realidad la labor se hace por área, en donde únicamente efectúan la labor de limpiar un número determinado de salones, laboratorios u oficinas, lo que implica que cotidianamente se tengan problemas con la limpieza, es conveniente resaltar que al paso del tiempo y el conocimiento del factor humano se está en posibilidades de poder determinar el grado de atención que se puede dar a las instalaciones.

La apatía y la falta de cumplimiento ha sido tolerada por autoridades superiores, lo que hace muy difícil lograr un cumplimiento cabal; este tipo de limpieza no es más que trapear todas las áreas, aquí también debe de ponerse el dedo en el renglón para que se cumpla con la actividad y el grado de efectividad no dependa de la capacidad de convencimiento que se tenga sobre los trabajadores, sino lo que predomine sea el cumplimiento del programa.

Por último, en el receso intersemestral se realiza la “limpieza profunda” en donde como su nombre lo indica se hacen labores de limpieza, que durante el curso normal no pueden realizarse, contempla el lavado de cristales, desmanchado de muros y mobiliario, así como el lavado utilizando maquinaria del piso.

Existen algunos elementos que inciden en el desarrollo de estas actividades. *Entre ellas cabe destacar los planteamientos sindicales que buscan mediante la ley del menor esfuerzo que sus agremiados cada vez realicen menos labores*, proponiendo que se sancione a los alumnos y estos lleven a cabo acciones que no les competen, situación a la cual me opongo como Jefe de la Unidad Administrativa; pues no se puede perder de vista que se está para servir a los estudiantes y no servirse de ellos, argumentando que en el futuro dirán que no conocieron ningún aspecto académico, pero sí aprendieron a barrer.

Con respecto a mantenimiento se elabora un programa de reparación al mobiliario en aulas y laboratorios cuya intención es reemplazarlo en la medida que este sufre desperfectos. Este aspecto, si bien se tienen contemplados, en ocasiones es muy difícil cumplirlos debido a que la destrucción que se da significativa, además de que este programa se va intercalando con la atención de solicitudes diarias, buscando no descuidar ninguno de los dos.

Cabe mencionar que en plantel la destrucción de mesas es cada semestre de 135 que significan el mobiliario de 5.4 salones, esto representa el 10.18% de las existentes en aulas, el porcentaje de mesas que no tienen reparación por el daño causado es de 16.35 % lo que equivale a 22.07 mesas por semestre 44.14 al año (más de un salón) 3.33% del total de mesas en salones.

Sin embargo el mobiliario que más se destruye y que tiene el menor porcentaje de reparación es el de bancos de laboratorio, pues en tanto que la reposición total de las mesas del plantel se llevaría 30 años toda vez que el grado

de destrucción es de 3.33 % al año, el de bancos únicamente 20 lo que significa un grado de destrucción del 5 % anual.

Es importante resaltar que la destrucción se contabiliza después de reparación, significando esto que al no tener un programa adecuado y eficiente generaría problemas para otorgarle a cada alumno un sitio en el plantel.

Impresión: esta área realiza el tiraje de los trabajos que le sean encomendados, siendo responsable de que el equipo funcione adecuadamente y proporcionar los materiales necesarios con objeto de atender de manera oportuna y eficaz las solicitudes.

Conmutador: Tiene la responsabilidad de proporcionar de manera adecuada y oportuna el servicio de transmisión de llamadas telefónicas a las extensiones correspondientes; así como reportar las fallas tanto en el conmutador como en las extensiones.

Se puede inferir que tradicionalmente se ha acudido a la visión gerencialista que considera la administración como: “un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social”.²⁰ Esta interpretación se limita a buscar soluciones exclusivamente en el terreno de aplicación de la normatividad, procedimientos, reglas, etc. De ahí que se haya planteado la dicotomía política-administración, en donde a la primera le corresponde la formulación de directrices y a la segunda la ejecución.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Citado por José Antonio Fernández Arena, *El proceso administrativo*, editorial Herrero hermanos, México, 1970

Dicho modelo cuya visión gerencial pregona neutralidad, impide que la administración pública se tome como una ciencia involucrada por la investigación social. Al respecto dice Omar Guerrero:

“...la ciencia de la administración principalmente en México, que ha declinado en beneficio de la ciencia administrativa, que reduce la ciencia de la administración a la de organización, con desvalorización de los elementos filosóficos y políticos, sin una clara comprensión de la realidad que supone el Estado, de la dimensión política de la administración.” ²¹

La ciencia administrativa, al ubicar su objeto de estudio a la organización administrativa, adopta posturas en donde mediante la aplicación de un conjunto de reglas sistemáticas se logrará la máxima eficiencia del organismo, parte del principio que el comportamiento organizacional esta determinado por sus procesos internos, en donde la administración se convierte en un fin no en un medio.

Omar Guerrero sostiene que la función administrativa no debe entenderse como un problema de gestión ni limitarse únicamente a cambios de organización, sino abarca los conceptos y prácticas administrativas en donde la capacidad de lograr metas depende tanto de las variables organizacionales (dirección, teoría, programa, recursos y estructuras) como de la funcionalidad política lograda a través de la aplicación de las variables, afirmando que los factores de organización se mezclan con las políticas, lo que echa abajo la dicotomía política-administración.

²¹ Omar Guerrero. op. cit. p. xxi.

3.3 FORMULACIÓN DE TENDENCIAS

La Unidad Administrativa se encuentra sin capacidad de decisión, su aportación, punto de vista, opinión no es tomada en cuenta, esto ocasiona que cuando el proyecto, el plan o la actividad que se lleve a cabo, fracase o no se logren los objetivos planteados, se origine tensión entre todas las áreas involucradas, buscando sobre todo encontrar culpables, sin entender que el origen del problema radica en la no-integración del aspecto administrativo en la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, cada área, departamento, oficina, trabaja como si fuera un ente aislado y no permite que exista interrelación entre ellas, lo que origina una dispersión de esfuerzos y recursos al contraponerse las instrucciones, agravando más la situación el no contar con manuales, políticas, procedimientos, normatividad, etc. acordes a la realidad. Es decir de todos aquellos documentos que deben servir de referencia para desarrollar las funciones eficientemente, la mayoría son caducos, obsoletos, no cumpliendo la función para los que teóricamente deben funcionar, inclusive puede afirmarse que obstaculizan y no ayudan.

Ante la falta de documentos guía- orientación, la estructura es dominada por aspectos informales, lo que es utilizado negativamente principalmente por el sindicato, para ir ganando terreno en el no-cumplimiento de las funciones, pues es real que ante la falta de una reglamentación adecuada, el vacío de poder es utilizado para mantener la ley del menor esfuerzo.

En esta debacle del sistema administrativo los funcionarios de mayor nivel no se preocupan por resolverlo, y ante los cuestionamiento que se les pueden hacer argumentan que ellos están de paso y por lo tanto no quieren tener conflictos con nadie. Este “paradigma” institucional que establece que el área o el plantel que no tiene problemas con los trabajadores, es un plantel o área que cumple con su función, es el aspecto nodal que ha incidido en que las actividades y funciones se lleven a cabo nada más por que se tienen que hacer, sin preocuparse por la calidad, eficiencia y eficacia de las mismas.

El Planteamiento anterior indica la necesidad de promover un cambio, que pueda servir de detonante, para sacar del marasmo y la inercia en la que se encuentra actualmente la Unidad Administrativa.

En ese sentido es que se plantea una modificación en los aspectos funcionales, operativos y de actitud, que lleve a cabo la Unidad Administrativa, y en específico el jefe de la misma, quien debe tener la capacidad de engarzar arquetipos, es decir, formular modelos de actuación y suministrar los recursos indispensables para ejecutarlos. Su perfil corresponde al de un individuo creativo y con habilidad administrativa, teoría y práctica deben ser para él, elementos que se contienen, complementan y necesitan, debiendo considerar lo deseable, lo factible y lo real que debe acompañar sus decisiones de ahí que los requisitos plasmados en el perfil de puesto se requieren conocimientos específicos de: administración de recursos humanos, de almacén, mantenimiento a edificios, instalaciones y equipos, operación de equipo y programas de cómputo”²².

²² Manual de funciones de la Unidad Administrativa del Colegio de Bachilleres. P. 1

En la promoción del cambio es necesario, motivar a las personas y grupos, pues el cambio a la visión prospectiva y la intención no son suficientes; hace falta modificar la conducta, iniciativa e imaginación de cada participante en el proyecto son indispensables, con objeto de crear cohesión de equipo y compromiso institucional; al lograr este cambio de actitud se puede establecer que hay preeminencia del proceso sobre el producto.

La Unidad Administrativa debe ser, bajo la óptica del desarrollo, eficiente y eficaz; para cumplir los objetivos puede aplicarse el modelo de Benno Sander llamado "**Paradigma Multidimensional de la Administración de la Educación**"²³ que propone: la administración debe verse desde cuatro dimensiones que actúan entre sí:

Económica.- Presupone la existencia de recursos financieros, materiales, estructuras, normas y mecanismos de coordinación y comunicación.

Pedagógica.- Se refiere a los principios educativos que tienden al logro de los objetivos del sistema educativo.

Política.- La utilización de estrategias para las acciones, buscando la adaptabilidad para cumplir las necesidades sociales y las demandas.

Cultural.- Debe tomarse en cuenta los valores y características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociológicas de todos los integrantes del sistema educacional.

Así mismo debe basarse en tres postulados:

²³ Sander, Benno. "*Gestión y Administración de los Sistemas Educativos: problemas y tendencias, citado por Vivero Castañeda, Ranulfo.* En los Nuevos Paradigmas de la Administración Y Planificación Educativa, en Revista del IAPEM, p. 121.

- 1) Los fenómenos educacionales y los actos administrativos, son aspectos interrelacionados de una realidad general.
- 2) Existen dimensiones intrínsecas de carácter cultural y pedagógico que coexisten con dimensiones extrínsecas de carácter político y económico.
- 3) El ser humano como individuo y agente social comprometido políticamente con la sociedad constituye la razón de ser del sistema educativo.

Como puede observarse en la siguiente matriz.

| SISTEMAS | Clase de datos | Demográficos | Admisión | Datos del semestre actual | Instalaciones y equipos de Oficina | Instalaciones | Equipo | Servicios | Inventario disponible |
|--|-----------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------|---|----------------------|---------------|------------------|------------------------------|
| Estudiantes | | | | | | | | | |
| Admisión | | x | x | | | x | x | x | X |
| Registro | | x | x | | | x | x | x | X |
| Evaluación | | x | | x | | x | x | x | X |
| Informes sobre Avances | | x | | x | | x | x | x | |
| Flujo de estudiantes | | x | x | x | | x | x | x | |
| Horarios de cursos | | x | | x | | x | x | x | X |
| Instalaciones y Equipo | | | | | | | | | |
| Administración del espacio | | | | | | X | | | |
| Administración del mobiliario y Equipo | | | | | | | X | | |
| Administración de suministros | | | | | | | | X | |
| Planeación | | | | | | | | | |
| Preparación del presupuesto | | | | | | x | x | x | x |

Para entender la importancia de la interrelación de las actividades sustantivas y adjetivas es vital que en el cumplimiento de los objetivos Institucionales se tome en cuenta la aportación del punto de vista de la Unidad Administrativa del plantel; pues es quien operativamente está en contacto diario con los aspectos de recursos, normas, mecanismos de coordinación y control, por lo que sus aportaciones son fundamentales para cumplir el fin para el que fue creado el Colegio de Bachilleres: la educación en el ámbito medio superior.

La Unidad Administrativa debe introducir la utilización de estándares, que si bien representan metas más o menos arbitrarias para satisfacer circunstancias ideales, son de gran utilidad para efectuar seguimiento y evaluaciones, utilizando para el efecto la siguiente estrategia ²⁴

Generar las condiciones apropiadas para ir creando un ambiente futuro, que tiene como finalidad lograr los siguientes objetivos estratégicos:

Alcance: Usuarios, relación horas / calidad del servicio.

Ventajas: capacidad de respuesta oportuna

Metas Financieras: Utilización eficiente de los recursos, rendimiento de la inversión en infraestructura, mobiliario y equipo y recursos materiales

Asignación de recursos: Determinación adecuada de la inversión plasmada en las metas financieras.

Con el propósito de generar los cambios pertinentes, se proponen algunas medidas que tienen la intención de permitir que paulatinamente la Unidad

²⁴ Entendiendo como estrategia el conjunto de metas y objetivos que deban alcanzarse (entre ellos planes, políticas y normas) y los cursos de acción que deben tomarse.

Administrativa, vaya modificando su accionar, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales de una manera activa.

La prospectiva no sólo estudia el futuro, sino que lo construye, al clasificar y procesar proyectos, formulando imágenes²⁵ del futuro, planteando acciones para lograrlo, para el efecto es necesario identificar las actitudes que puede tener un individuo ante su realidad y que Godet tipificó y Arias García hace suyas:

”

- a) Avestruz (pasividad) acepta la realidad tal como es.
- b) Bombero (reactividad) espera que se declare el fuego para combatirlo.
- c) Asegurador (preactividad) se adelanta de acuerdo con su visión del futuro.
- d) Conspirador (proactividad) compromiso de estar siempre activo, con objeto de implementar acciones que se consideran pertinentes para lograr los objetivos “²⁶

Es conveniente destacar que los términos preactividad y proactividad deben atribuirse a Hasan Ozbekhan.

Para alcanzar los objetivos es necesario cumplir con los que en su mismo artículo denomina como “triángulo griego” que en sus vértices tiene a Logos,

²⁵ Al hablar de imágenes nos referimos al establecimiento de varios futuros posibles, contruidos por nuestra imaginación, lo que De Jouvenel dice que es un ejercicio de preferencia, en donde la construcción de un futuro verosímil lo llama conjetura conformando la acepción futurable (futuro posible)

²⁶ Arias García, Mario Antonio. *La nueva prospectiva una actitud ante la vida*. <http://www.iesa.gob.mx/revista/prospectiva.htm>.

Ephitumia y Erga. Logos es el conocimiento, Ephitumia es el compromiso y Erga la actuación, también tomados de Godet.

Con objeto de que la Unidad Administrativa sea proactiva introduciendo el conocimiento, el compromiso y la actuación se propone:

Disminuir el tiempo que el personal pierde en realizar un trámite administrativo, por lo que es necesario establecer en los casos que así lo requieran el estándar de “**Horas hombre**”: se refiere a dos aspectos: 1) reducir el tiempo de atención y respuesta a un derecho y/o petición del trabajador(administrativo o docente); 2) la reducción del tiempo de envío de información solicitada o necesaria a las áreas centrales, para una correcta toma de decisiones, en ese sentido la recopilación de información sobre la eficiencia del proyecto puede derivarse directamente de los registros del programa en su aplicación; es necesaria la introducción de tecnología como apoyo a la gestión administrativa, como es la utilización del Intranet, que abreviaría tiempos y por ende costos, al reducir el tiempo de atención a cualquier trámite y por consiguiente mejorar la atención.

“Considerando el contenido y procedencia original de la información en las organizaciones, puede proponerse una clasificación tentativa de la siguiente manera:

1. Interna, de la institución misma; que a su vez se puede subdividir, de acuerdo con su contenido en información relativa

a. Personal

b. Finanzas

- c. *Inventarios*
- d. *Organización y Métodos*
- e. *Producción y otros*

Si se considera su procedencia, la subdivisión podría hacerse en función del perfil estructural de la institución.

2. Ecología, externa del entorno de la organización; que se subdivide, de acuerdo con su contenido de la siguiente manera:

- a. *Estadística*
- b. *Legislativa*
- c. *Disponibilidad y mercado de recursos*
- d. *Logística*
- e. *Infraestructura; y otros*

La subdivisión de la información externa, considerando su procedencia, se puede hacer en función de los organismos que la proporcionan, o la generan”²⁷

Hoy en día el uso de la computadora es considerada como una herramienta valiosa que tiene la capacidad de procesar datos para producir información. Constantemente se hacen investigaciones y se sondean nuevos caminos que permiten obtener un mayor provecho a los equipos de cómputo.

Así surge en la década de los sesenta, la necesidad de captar datos desde lugares lejanos para ser procesados en la computadora o bien, la de enviar información procesada y aún mejor, la posibilidad de conectar una o más

²⁷ Lozano, Arturo. *Notas Introductorias al Estudio de los sistemas de Información para la Administración. Cuaderno de administración pública* No. 1 1985, 2ª. Ed. Unam.p.13

computadoras entre sí para permitir la comunicación y por ende el intercambio de información.

Para lograr enviar o recibir datos e información es necesario contar con un sistema de comunicación, lo que lleva al concepto de redes de computadoras. Las redes de comunicación de datos permiten conectar varias computadoras para que esta se dé a través de ellas.

Los beneficios que pueden obtenerse de una red se sintetizan en:

Compartir recursos

Hacer ágil el proceso de comunicación

Reducción de costos

Compartir y manejar la información de manera más adecuada

Para la transmisión de datos es necesario contar con una línea de comunicación, esta puede ser, mediante línea telefónica, satelital o a través de cables; “ existen tres tipos de canales de comunicación, de banda angosta con un rango de velocidad de 45 a 150 BPS, de banda de voz con un rango de 1800 a 9600 BPS y de banda ancha con un rango desde 19200 BPS” ²⁸.

La mayoría de los medios que se emplean para transmitir señales, lo hacen de manera analógica y las computadoras manejan información digital, por lo tanto es necesario efectuar una conversión del tipo de señal, el dispositivo que se encarga de hacerlo es el módem.

²⁸ *Sistemas de información y la informática en la microcomputación, apuntes.* Colegio de Bachilleres, 1990. p165

Existen tres diferentes maneras en que se puede configurar un grupo de computadoras para quedar entrelazadas entre sí: " el tipo estrella, tipo anillo y tipo bus" ²⁹.

En el análisis de costo-beneficio, debe tomarse en cuenta:

Características del equipo:

Grado de novedad

Vida de servicio

Valor de desecho

Costo de operación del equipo durante su ciclo de vida

Costo:

Precio de compra

Costo de Instalación:

Costo de instalaciones especiales

Costo del entrenamiento

Costo del seguro especial.

El Colegio cuenta con una página web, en las oficinas centrales ya tienen establecida en todas las áreas la red, los planteles cuentan con el equipo de computo para iniciar el proceso, el equipo tiene la capacidad de poder soportar la introducción de la comunicación vía red, falta únicamente el costo de la instalación interna, el costo del entrenamiento, para poder empezar a operar el sistema, por lo que considero que éste sería viable.

²⁹ op. cit. p.174

Otro estándar a aplicar es el " **Coeficiente de persona**" ³⁰, su finalidad es determinar el número de personas requeridas para desempeñar una función particular, lo más común es la aplicación para determinar lo necesario en el aspecto de servicios.

Este procedimiento técnico aporta una base para determinar la cantidad de personal de trabajo, vinculada con ciertas funciones básicas, ejemplo: el número de personas necesarias para limpiar las instalaciones del plantel. En el estudio debe tomarse en cuenta la necesidad de personal extra, debido a las ausencias que se presenten.

Así mismo debe vincularse con la evaluación del Sistema de Graduación por puntos, pues de este depende la cantidad de personal en una área específica, pudiendo entonces establecer jerarquías de atención basadas en uso.

"Sistema de graduación por puntos" ³¹: Este estándar está íntimamente vinculado al de coeficiente de personal y exige un análisis completo de operaciones, con objeto de establecer la base de distribución de personas.

La idea esencial es constituir un modelo y determinar la cantidad de personas necesarias para realizar un trabajo. Con esto se hace la distribución,

³⁰ Walter Steiss, Alan. Administración y Presupuestos Públicos. Ed. Diana 1976. p.239

³¹ op.cit. p.240.

dependiendo de los puntos que se asignen a las diferentes áreas, es decir, la asignación se hará con base en uso y no en extensión.

En el aspecto educativo existen por lo menos cuatro variables:

Magnitud y número de instalaciones

Número de usuarios a atender

Registro de uso

Horas de servicio

El estándar de **Programa de mejoras a bienes de capital**, tiene dos vertientes: la primera enfocada un Programa de reparación menor de edificios, así como mobiliario y equipo; la segunda implica un proyecto de reparación mayor, así como la construcción o remodelación, con objeto de atender la demanda y cumplir planes o programas Institucionales (Obra Pública)

En la primera estarían los siguientes aspectos: elaboración de programas de mantenimiento, un sistema adecuado y ágil de dotación de insumos a través del Almacén General, con base en requerimientos reales, así como la utilización eficiente del Fondo revolvente de Caja Chica, (destinado para atender alguna contingencia).

La segunda vertiente se refiere a: realizar una lista de mejoras a bienes de capital que han de requerirse dentro de un período de tiempo definido, este programa debe contemplar el aspecto de instalaciones, mobiliario y equipo, en donde la información que proporcione la Unidad Administrativa al respecto, servirá para jerarquizar las necesidades de manera real y no intuitiva, es decir existiría una vinculación obra-muebles.

Llevar un control de reparación de equipo, en donde se contemple la frecuencia y el tipo de reparación permitiría: detectar el equipo frecuentemente dañado, para incluir su cambio en el programa correspondiente, o en su caso detectar mal servicio por parte de los proveedores.

Queda claro que la Unidad Administrativa debe modificar su actuación, convirtiéndose en una Unidad generadora de información y acciones que dinamizen y mejoren la toma de decisiones, aplicando para el efecto nuevos procedimientos que le permitan incrementar su efectividad y eficiencia.

En ese sentido la Unidad Administrativa debe hacer del conocimiento en otras instancias de la caducidad y obsolescencia de los manuales los procedimientos, los lineamientos, las normas, etc. Con objeto de que exista la presión suficiente para que éstos se modifiquen y cumplan adecuadamente con los que teóricamente deben ser: servir de auxiliar confiable a todos los usuarios y generar que las decisiones tomadas sean las correctas.

Asimismo el sistema autoritario paulatinamente debe de ir disminuyendo en la medida que la Unidad Administrativa presente una actitud propositiva, que permita ir derribando las barreras que hasta la fecha no han permitido su aportación en las mejoras de los procedimientos.

A continuación se expone cómo se concibe (futuro probable), sería el accionar de las áreas que integran la Unidad administrativa del plantel, para que retomen el carácter dinámico que nunca debieron dejar.

Personal:

Toda la información para procesamiento de pagos y descuentos (la cual es centralizada en oficinas generales) podrá ser canalizada a través del establecimiento de un sistema de comunicación a través de red interna (intranet), evitándose así el desplazamiento del Responsable de Personal a las oficinas generales, así mismo, permitiría la corrección inmediata de errores con lo se garantizaría agilidad y evitaría pérdida de tiempo, esto permitiría por ejemplo pagar a un trabajador de nuevo ingreso en la misma quincena de ingreso. No se puede perder de vista la importancia que esto reviste pues de una buena atención depende el desempeño del trabajador.

Con respecto a la solicitud de prestaciones el sistema funcionaría de la misma manera y la comprobación o sustento de alguna petición se haría escaneando la documentación, avalada en el plantel por una persona autorizada y la utilización de un **NIP** por parte de trabajador que serviría de firma.

Lo anterior además de agilizar los trámites disminuiría tiempos de respuesta, con lo que la pérdida de horas hombre por este motivo se reduciría considerablemente, ya que el trabajador para efectuar cualquier trámite actualmente se ausenta de sus labores.

Almacén:

La utilización de Intranet traería los mismos beneficios que los mencionados en personal, así mismo resulta impostergable cambiar el sistema de asignación de bienes materiales del existente, al de asignación de acuerdo a las necesidades del plantel, con objeto de poder vincular los programas con los recursos materiales.

Tienda Escolar:

Es necesaria una interrelación entre el área académica y la administrativa con objeto de que la Tienda Escolar cumpla con la función y el objetivo por la que fue creada y que es proporcionar a los alumnos material didáctico a bajo costo, así mismo deben establecerse cálculos con objeto de imprimir los ejemplares necesarios, ya que imprimir de menos implicaría que algunos no contaran con el material necesario e imprimir en demasía incide en un desperdicio de recursos, para lograr esto, es necesario basarse en las estadísticas de aprovechamiento, reprobación, deserción, así como de la cantidad de alumnos aceptados semestre a semestre, debiéndose incluir en el cálculo los proyectos específicos que tendrán un mayor impulso; con estos datos el área académica puede establecer sus necesidades; conjuntamente puede darse una mejor atención al estudiante.

Como puede deducirse aquí también debe implementarse el servicio de Intranet, para la entrega de los informes correspondientes, y minimizar el tiempo entre pedido y dotación del material.

El empleo de la tecnología puede resultar benéfico, de ahí la necesidad de evaluar la conveniencia de introducir el aprendizaje vía internet o intranet, es conveniente reconocer que al respecto no hay mucho, pero también es cierto que debemos aprovechar los entornos virtuales con los que contamos.

Permitir acceder a la información desde cualquier lugar conectado a la red; puede resultar más económico que los medios tradicionales, garantiza además su actualización y evolución permanente, fomentando el autoaprendizaje.

Otro aspecto a considerar es vender el material extenso grabado en CD, lo que traería ahorros en costo, al no utilizar papel, tinta, cambiando el tiempo máquina y horas hombre, lo que se traduciría en reducir el tiempo de atención a las necesidades.

Mantenimiento:

Un ambiente sin las condiciones adecuadas de limpieza y mantenimiento incide en el proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo es necesario establecer que en el proceso de limpieza y mantenimiento, si bien las actividades le corresponden al personal del área, es corresponsabilidad de la comunidad usar las instalaciones adecuadamente, pues para el trabajador resulta frustrante que a la semana que realizó el esfuerzo éste haya sido destruido por los jóvenes.

Otros factores que inciden son la antigüedad de las instalaciones, las cuales se han usado de manera intensa, aunado a la falta de un programa de renovación de instalaciones, junto con la edad avanzada de la gente que realiza el trabajo son factores que influyen en la realización y la calidad que la comunidad merece.

Por lo anterior es menester aplicar el sistema de graduación por puntos y el coeficiente de personas, con objeto de maximizar los recursos y lograr dar una mejor atención en la limpieza de las instalaciones del plantel.

La reparación de instalaciones y mobiliario son fundamentales para crear una atmósfera ideal de trabajo, para el efecto es necesario que se cuenten con los elementos necesarios para determinar cuál es el grado de destrucción del mobiliario con objeto de estar en posibilidades de: elaborar un programa de reparación de acuerdo a la realidad y en otro sentido fundamentar la petición en el presupuesto correspondiente con objeto de renovar el mobiliario que ya no tiene reparación, aquí también se encuentra la interrelación de los aspectos académicos con los administrativos, pues conociendo el porcentaje de reparación, se puede establecer, de acuerdo con el inventario, cuál es la cantidad de mobiliario que se podrá disponer a una fecha determinada y vinculándolo con el número de alumnos que ingresarán, menos los egresados o desertores, se puede tener un estimado de la demanda, de esta manera al tener los datos de destrucción y los de demanda a futuro puede incluirse oportunamente en el presupuesto la compra del mobiliario necesario. Esto es un elemento que integra el Programa de Mejoras a Bienes de Capital.

Impresión:

La calidad en los trabajos es fundamental; por lo tanto, es necesario que tanto los originales como la impresión misma sean cuidadas al máximo, ya que se debe tener como prioridad un servicio de excelencia. Para lograrlo es necesario contar con equipo actualizado; el que actualmente se utiliza es de hace veinte años y si bien sigue brindando servicio las actuales necesidades demandan equipo que permita utilizar tecnología de punta en la impresión. El control del tiempo de uso permite ir programando en el presupuesto correspondiente la inversión.

Audiovisual:

Es necesario una dotación actualizada así como la remodelación de las salas, con objeto de que cumpla con las expectativas actuales. Al respecto concibo que se conecte a Internet y de ahí se baje información la cual se proyecte a los alumnos, en ese sentido la función docente se diversifica y se enriquece.

Conmutador:

Es necesario tener presente el tiempo de servicio del equipo para atender su cambio cuando sea necesario, apoyando para el efecto en el Programa de mejoras a bienes de capital.

La introducción, como cualquier innovación tiene beneficios y problemas, en ese sentido a continuación se presenta un listado de los mismos:

| BENEFICIOS | PROBLEMAS |
|---|--|
| Mayor control y generación oportuna de informes | Capacitación del personal |
| Mejorar la calidad del servicio y la disponibilidad del personal | Aumenta el riesgo al no utilizar el hardware correcto o mantenerlo actualizado |
| Tener un control eficiente de los recursos y necesidades | Preocupación por no permitir el acceso a la información a cualquier persona |
| Mejorar la vinculación recursos-necesidad | Reorganizar responsabilidades |
| Reducir la incertidumbre a través de informes confiables | Resistencia al cambio |
| Posibilidad de acceder la información en cualquier momento | Asegurarse de que el servicio de información evolucione de acuerdo con las necesidades y capacidades |
| Mejorar los niveles de servicio (percibidos y reales) | |
| Administración eficiente de los recursos | |
| Generación de información predictiva | |
| Pronósticos más acertados sobre necesidades de: Personas, materiales, inversión en Equipo, mobiliario e infraestructura | |
| Modificación de procedimientos | |

Es claro que en la aplicación total de las propuestas antes señaladas se consideró la estructura organizacional, así como contar con el apoyo de funcionarios con el suficiente nivel para impulsar su aplicación y que éste sea aceptado; en ese sentido se considera que la introducción de un sistema de comunicación de redes (intranet), sería el que tendría problemas en su consecución, sobre todo a corto plazo, ya que requiere de inversión que deberá

ser considerada en le Presupuesto correspondiente. En caso de poder contar con la aprobación, la aplicación debe darse de manera paulatina, es decir, simultáneamente se tiene que llevar los dos procedimientos, hasta que la aplicación del nuevo esté totalmente probada y aprobada.

Con respecto al Coeficiente de persona y Graduación por puntos que están íntimamente ligados, un punto crítico sería el sindicato, pues de este dependería la cantidad de personal que debe tenerse, por lo que se sugiere acordar con el sindicato su introducción en este proceso, para ir involucrarlo y comprometerlo con los objetivos institucionales, al lograr la cohesión entre los intereses institucionales y los sindicales, se tendría gran parte de la problemática resuelta. En caso de concretarse se acabarían las disputas cotidianas sobre la cantidad de personas y la distribución que debe hacerse de las mismas; sin olvidar la posición sindical del menor esfuerzo, que si bien no es de todos los trabajadores, la fuerza del sindicato impide obtener un mayor provecho de los trabajadores.

Sin embargo, para efectos operativos debe tenerse un inventario del grado de uso de las instalaciones, para que a partir de este se distribuyan mejor los servicios disponibles, como es el mobiliario, limpieza, mantenimiento.

El Programa de mejoras a bienes de capital, puede llevarse a cabo sin problemas por la Unidad administrativa y sus beneficios podrán verse paulatinamente, en la medida que el establecimiento de la obtención de recursos se vincule con las necesidades.

CONCLUSIONES

La administración pública y el Estado Moderno surgen en el mismo momento histórico de ahí que estén íntimamente ligados desde su origen, el segundo al emerger de las cenizas del feudalismo pasando por la monarquía absoluta tiene al primero como su apoyo, a través del cual sustenta su desarrollo, fortalecimiento y consolidación.

Del análisis de la relación del Estado con la sociedad, específicamente de aquellas vinculadas con el desarrollo de las facultades intelectuales y espirituales de los individuos, se percibe la administración pública en la educación como actividad, quehacer y tecnología que ha permitido al Estado incidir en el desarrollo y mediatización de la sociedad civil, permitiendo su consolidación y legitimación.

Las condiciones sociales y de política educativa se han conjugado en la historia política-administrativa-educativa en nuestro país, observándose un paralelismo entre la trayectoria del desarrollo del Estado mexicano con la administración pública de la educación.

El Estado mexicano tiene claro el valor ideológico que representa la educación, políticamente le ha servido de legitimidad. Sin embargo, ha demostrado su agotamiento y ha iniciado cambios; principalmente enfocados a la concepción de un Estado Neoliberal.

El aspecto educativo es fundamental en cualquier sociedad y se encuentran marcados por una gran diversidad de opciones; esto obedece a la necesidad de que la sociedad tenga personas más capacitadas, sobre todo en los aspectos científicos y tecnológicos.

Por lo tanto las sociedades tienen el deber de mejorar y adaptar sus sistemas de educación, siendo evidente que esta preocupación debe manifestarse en todos los ámbitos de la educación.

Existen sin embargo dos grandes temas que parecen dominar:

Demográfico: pese a los progresos realizados en materia de escolarización, está sigue incidiendo en la masificación de los servicios educativos.

Evolución científica y técnica: estos factores afectan las estructuras, contenidos e incluso los métodos educativos.

Bajo el marco de un sistema presidencialista, cada período tuvo una manera peculiar de concebir las políticas educativas con la suficiente autoridad personal que otorga este tipo de régimen, imprimiendo su sello personal; pero existe un denominador común, todos tendieron a suplir con paliativos y no darle la prioridad requerida a la educación, existiendo el populismo *entendido como el impulso de dispensar a la población recompensas materiales superiores a las posibilidades objetivas de la economía.*

Los proyectos nacionales que concibieron y moldearon la nación, permitieron a las clases dirigentes, anticipar su actuación, u otras veces, justificar lo ocurrido por causas que los rebasaron.

La calidad de los servicios que presta el Colegio de Bachilleres, no debe quedar reducida a la calidad de la enseñanza, sino que debe de abarcar otros aspectos como la orientación adecuada de los recursos. Tal vez la orientación de los recursos es uno de los puntos donde se debe poner toda la atención.

En toda organización existe una parte visible y otra invisible, la primera está constituida por el personal de contacto y el soporte físico, la segunda está conformada por las funciones clásicas de la organización (dirección, finanzas, personal, procesos, etc.) y por las funciones específicas necesarias para realizar el servicio (suministros, mantenimiento, limpieza, impresión, etc.). Este sistema tiene una influencia importante y directa sobre el soporte físico y el personal de contacto.

La Unidad Administrativa es un área cuya función principal es brindar servicio, el cual se presenta a través de bienes tangibles, son aquellos que forman parte indisoluble del servicio básico (aulas, bibliotecas, laboratorios, etc.); para la producción del servicio se necesita integrar el recurso humano con los elementos técnicos (equipo, materiales, métodos y procedimientos).

En la integración de los servicios, debe considerarse la participación del usuario, a través de diversas funciones:

Coproducción. El usuario contribuye a mejorar el servicio, participando activamente en los procesos.

Especificación. El usuario participa en el establecimiento de las especificaciones que requiere, una vez que conoce los procesos.

Calidad. El usuario bien informado y exigente ofrece la posibilidad de prestar un servicio de nivel superior.

Sin embargo, con respecto al aspecto específico de la Unidad Administrativa del plantel número 9 “ Aragón”, con base en los elementos teóricos

que proporcionó el enfoque prospectivo y la experiencia personal de treinta años en la Institución y once en la Unidad Administrativa del que escribe, se desprende:

La estructura organizacional–funcional pierde gran parte de su eficiencia al no relacionar las partes o funciones entre sí. El concentrarse en funciones aisladas y el hecho de no concebir a la Institución como un todo unificado puede atribuirse a diversas causas, pero sobre todo a la visión estrecha de algunos funcionarios que no relacionan su actividad con el resto de la organización.

Lo anterior origina una organización inadecuada, una planeación deficiente, un sistema de información caduco y obsoleto; a la vez que existen jefes demasiado apegados a la línea vertical de “comunicación”, sujetándose estrictamente las relaciones de autoridad y estructura jerárquica de la organización clásica; su interés gira en torno a las relaciones formales de autoridad, respetando la cadena de mando; y no en torno a la relación entre las partes, dando origen relaciones disfuncionales.

En ese sentido las personas que ocupan una posición singular en el Colegio de Bachilleres y que son esencialmente responsables de ejecutar actividades integradoras, por ser los encargados de las misiones y los objetivos que los constituya en agentes de cambio, no han realizado los cambios pertinentes que permitan a la Institución adaptarse a la realidad social. Asimismo no han cumplido con su función de control que les permite establecer métodos y procedimientos para asegurar que el Colegio de Bachilleres consiga sus objetivos satisfactoriamente, de ahí que se tenga como resultado una gran cantidad de

manuales, políticas, procedimientos, lineamientos, etc., caducos, obsoletos y sin posibilidad de corregirlos a corto plazo.

El Colegio de Bachilleres carece de la cultura de formación de dirigentes, que permita optimizar los recursos que recibe, pues en el rubro educativo no es suficiente la actitud y la vocación de servicio, sino que es necesario poseer los conocimientos necesarios que posibiliten la optimización de recursos.

La Unidad Administrativa al formar parte de la estructura organizacional también presenta las mismas deficiencias planteadas anteriormente, esto impide actuar de manera eficiente y eficaz; de tal manera que si no se introducen medidas que permitan dinamizar su función, con el propósito de modificar la inercia en la que se encuentra, mantendrá un servicio de baja calidad, no acorde a las necesidades que la sociedad requiere.

Por lo tanto, resulta inaplazable introducir el “Paradigma Multifuncional de la Administración de la Educación”, el cual al plantear que la administración debe verse desde cuatro dimensiones: económica, política, pedagógica y cultural. Este paradigma indica que en todos los programas y proyectos del plantel deben considerarse estos elementos lo que implica que exista una vinculación entre todos los actores, asimismo plantea sus tres postulados que de manera sintética formulan la necesidad de vincular los fenómenos educacionales con los actos administrativos; estos permiten relacionar necesidades con recursos; logrando por un lado optimizar los recursos y por otro mejorar la calidad de los servicios que el plantel proporciona. Además de considerar los factores intrínsecos y extrínsecos que se presentan en cualquier organización y contemplar el aspecto humano

como factor fundamental, permitirá que los planes programas proyectos estén de acuerdo a la realidad, es decir tengan factibilidad, lo que garantiza una vinculación entre los actores del plantel.

La incorporación de elementos teóricos como son los estándares permiten determinar el grado de desempeño real y objetivo, con objeto de mejorar el sistema de información actual. Al dejar de tener información fragmentada se evitará tener conjeturas inspiradas en la intuición, para plantear soluciones dentro del contexto; esto coadyuva para que la toma de decisiones sea la más adecuada, en donde algunas se relacionan con la inversión en equipo y mobiliario, adquisición de materiales e inversión en infraestructura; así como tomar medidas adecuadas para solucionar problemas que demandan una acción inmediata.

En suma se considera que la introducción de estándares contribuirá en sacar del marasmo en el que se encuentra la Unidad Administrativa, en parte debido a la estructura en la actualmente se encuentra, aprovechando que los objetivos son fijados en las oficinas centrales adoptando una posición cómoda, al no comprometerse y únicamente dedicarse a medio llevar el puesto, cayendo en los que se dice cotidianamente al preguntar ¿qué estas haciendo? La respuesta es **antigüedad**.

La aplicación de estándares, será el eje impulsor de la Unidad Administrativa, para que tome confianza en sí misma e inicie una serie de acciones que permitan paulatinamente introducir los cambios que se necesitan, también la apatía presentada por la unidad administrativa se derive que no exista interés por parte de la autoridad en cambiar las estructura.

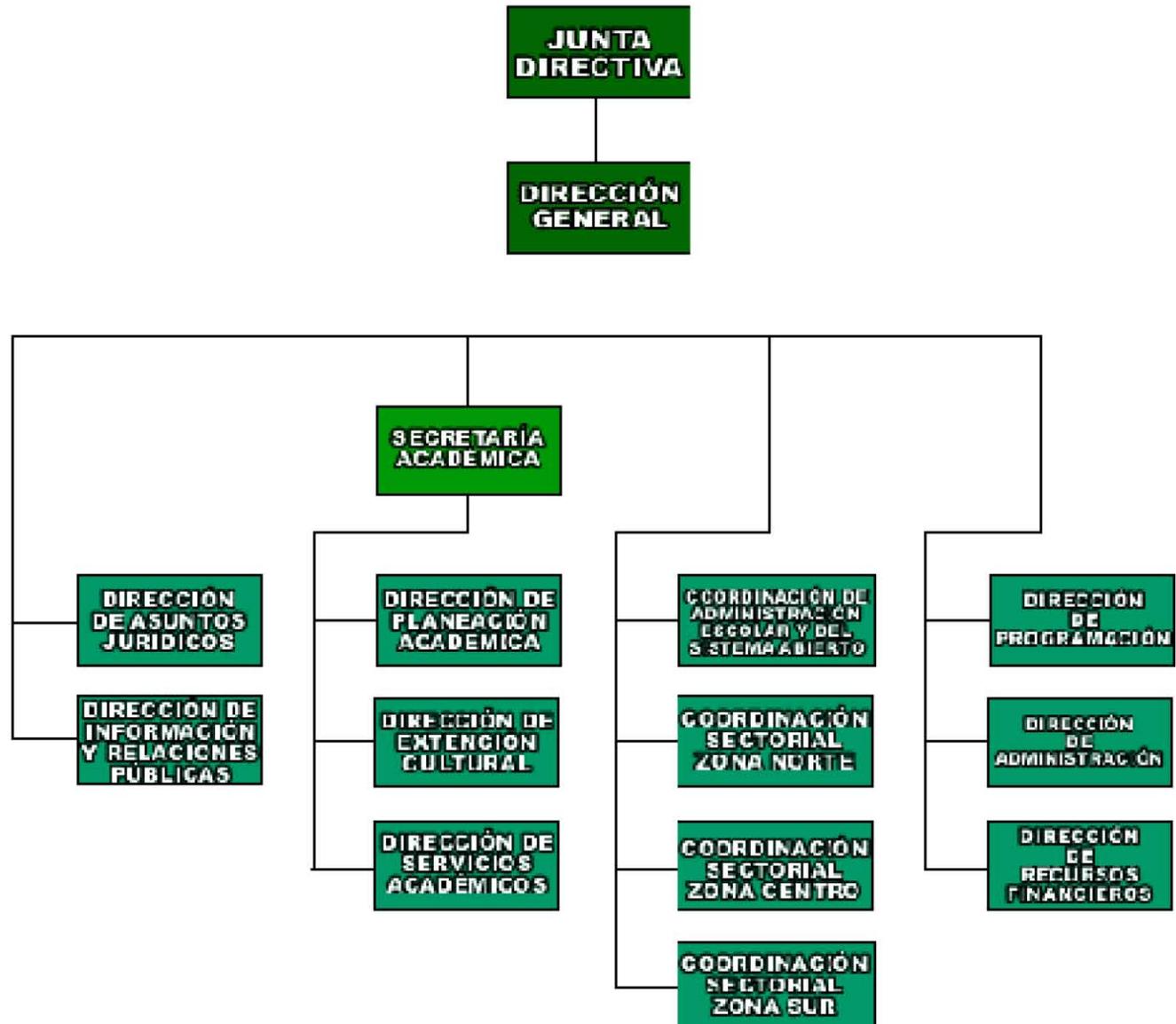
La función de la Unidad Administrativa, requiere de apoyos documentales, como son los manuales, los procedimientos, los lineamientos, pues estos sirven de guía-orientación y el que no se encuentren actualizados afecta el desarrollo de la función, sobre todo cuando alguna persona llega por primera vez al puesto, y al tratar de ir a sus referencias básicas se encuentra que estas no le sirven, incurriendo en fallas y errores, aprendiendo con el ensayo-error; situación que impacta directamente el trabajo y ocasiona trastornos a la Institución.

Sin embargo, la función administrativa debe estar mas allá de la aplicación de normatividad, del seguimiento, de ser generadora de información, que le permitan al plantel en particular y a la Institución en lo general a tomar decisiones con un mayor grado de acertividad, lo que redundará en la optimización de la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta, al presentar la necesidad real de recursos relacionados con las necesidades reales y factibles.

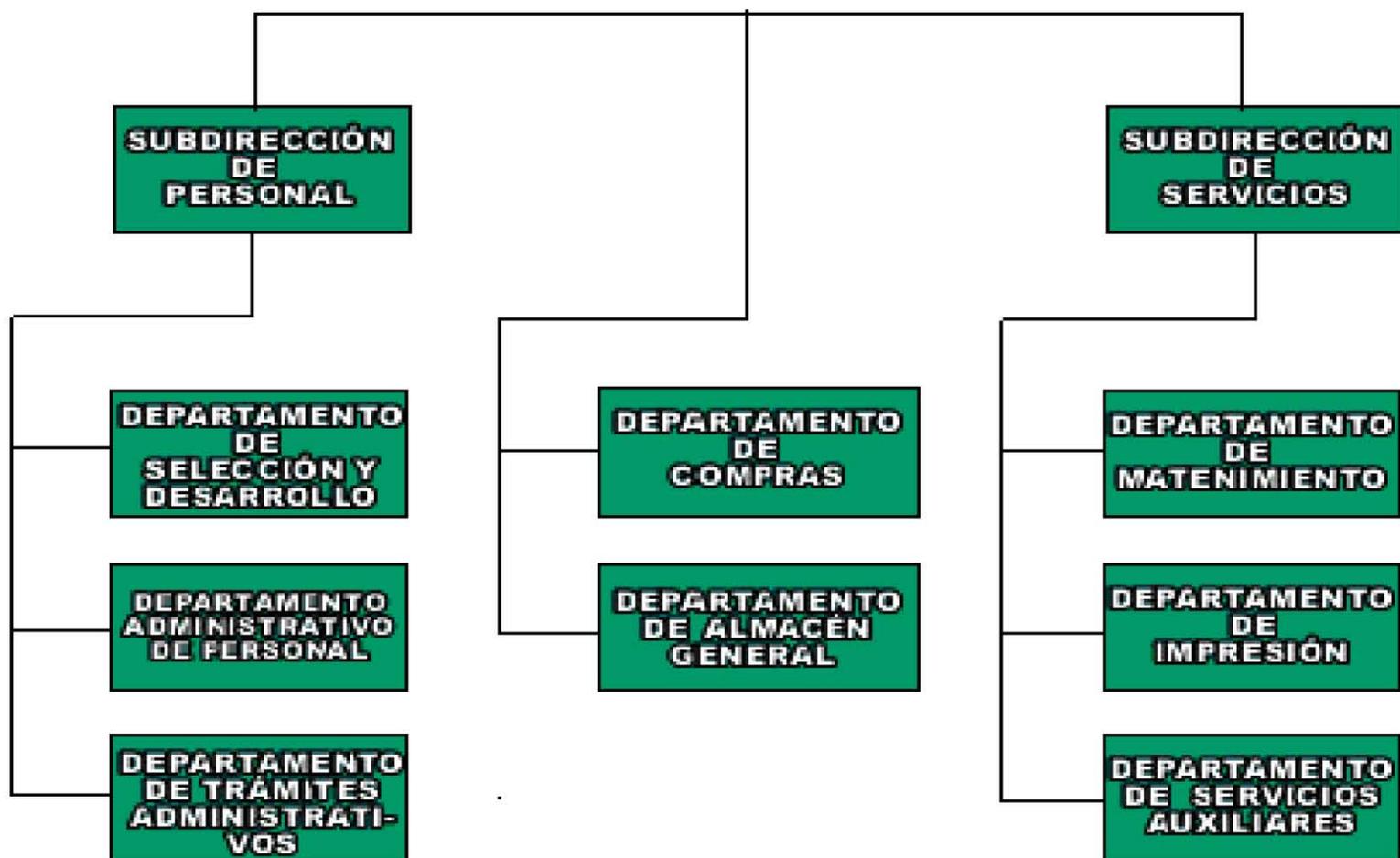
Prospectivamente la Unidad Administrativa deberá cumplir con su función y vigilar el cumplimiento de los objetivos institucionales, para el efecto deberá ejecutar actividades integradoras, con objeto de ser un agente de cambio, buscando siempre adaptar el plantel al ambiente.

ANEXOS

DIAGRAMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO 2

DECRETO DE CREACIÓN

Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en la ciudad de México.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.
Luis Echeverría Álvarez, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la Facultad que me confiere el artículo 89, Fracción Y, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en lo dispuesto por el artículo 6o., Fracciones I y II, inciso a), de la Ley Orgánica de la Educación Pública, reglamentaria de los artículos 3o., 31, fracción 1, 73, fracciones X y XXV, y 123, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 1o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional; y 1o. fracción II, de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y
Publicado en el Diario Oficial de la Federación de 26 de septiembre de 1973.

CONSIDERANDO

PRIMERO.- Que el crecimiento de la población en el país y la necesidad que confronta la juventud mexicana de capacitarse profesionalmente para responder a los requerimientos que plantea el desarrollo económico, social y cultural de la nación, ha provocado un constante aumento de aspirantes que demandan su admisión en instituciones públicas o privadas que imparten educación del ciclo superior de nivel medio;

SEGUNDO.- Que en esa virtud es conveniente acrecentar las oportunidades educativas en dicho ciclo, que se caracteriza por su doble finalidad de ser propedéutico y terminal, pues a quien lo concluya se le expedirá certificado de estudios como antecedente escolar de educación superior y título que acredite la capacitación profesional adquirida; y

TERCERO.- Que, asimismo, debido a la necesidad de disponer a la brevedad posible del personal que requiere el

desarrollo económico, social y cultural del país, es menester crear un organismo descentralizado que paralelamente a las instituciones estatales, incremente el sistema educativo nacional, auspiciando el establecimiento de escuelas que impartan educación de nivel medio superior; he tenido a bien expedir el siguiente

DECRETO

ARTICULO 1.- Se crea el Colegio de Bachilleres como organismo descentralizado del Estado, con personalidad Jurídica, patrimonio propio y domicilio en la ciudad de México.

ARTICULO 2.- El Colegio de Bachilleres tendrá por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al ciclo superior de nivel medio y tendrá las siguientes facultades:

- I.- Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares de la República que estime conveniente;
- II.- Impartir educación del mismo ciclo a través de las modalidades escolar y extraescolar;
- III.- Expedir certificados de estudio y otorgar diplomas y títulos académicos;
- IV.- Otorgar o retirar reconocimiento de validez a estudios realizados en planteles particulares que impartan el mismo ciclo de enseñanza;
- V.- Establecer y sostener planteles en coordinación con los gobiernos de los Estados, dentro de sus respectivas jurisdicciones;
- VI.- Auspiciar el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo ciclo educativo; y
- VII.- Ejercer las demás que sean afines con las anteriores.

ARTICULO 3.- La Secretaria de Educación Pública autorizará los planes de organización académica del Colegio de Bachilleres.

ARTICULO 4.- El patrimonio del Colegio estará constituido por:

- I.- Los ingresos que obtenga por servicios que preste;
- II.- Los fondos que se le asigne el Consejo Nacional de Fomento Educativo; y
- III.- Los bienes y demás ingresos que adquiriera por cualquier título legal.

ARTICULO 5.- El colegio de Bachilleres gozará de franquicias postal y telegráfica.

ARTICULO 6.- Serán órganos de gobierno del Colegio:

- I.- La Junta Directiva;
- II.- El Patronato;
- III.- El Director General;
- IV.- El Consejo de Coordinadores Sectoriales;
- V.- Los Coordinadores Sectoriales;
- VII.- Los Consejos Consultivos de Directores; y
- VII.- Los Directores de cada uno de los planteles que establezca el Colegio.

ARTICULO 7.- Los acuerdos de los órganos colegiados de la institución se tomarán por la mayoría de votos y el quórum se integrará con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. En caso de empate el Presidente tendrá voto de calidad.

ARTICULO 8.- La Junta Directiva del Colegio estará integrada por siete miembros.

ARTICULO 9.- Para miembro de la Junta Directiva se requiere:

- I.- Ser mexicano;
- II.- Tener más de treinta y menos de sesenta años de edad;
- III.- Poseer título a nivel de licenciatura.
- IV.- Tener cinco años de experiencia académica; y
- V.- Ser de reconocida solvencia moral.

ARTICULO 10.- El Secretario de Educación Pública nombrará anualmente a un miembro de la Junta Directiva que reemplazará al de más antigua designación.

ARTICULO 11.- Las vacantes ocurran en la Junta Directiva serán cubiertas por ésta y los sustitutos terminarán el período para el cual fueron designados sus antecesores.

ARTICULO 12.- La Junta Directiva será presidida en cada sesión por uno de sus miembros, sucediéndose, para este efecto en orden alfabético de apellidos.

ARTICULO 13.- Corresponde a la Junta Directiva:

- I.- Autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos del Colegio y vigilar su ejercicio;
- II.- Aprobar planes y programas de estudio y las modalidades educativas que a su consideración someta el Director General;
- III.- Resolver acerca de la conveniencia de establecer planteles destinados a impartir educación correspondiente al ciclo superior de nivel medio;
- IV.- Determinar las bases conforme a las cuales podrá otorgar reconocimiento de validez a estudios realizados en establecimientos particulares que impartan el mismo ciclo de enseñanza;
- V.- Expedir las normas conforme a las cuales podrán celebrarse los convenios de coordinación con los gobiernos de los Estados para establecer y sostener mancomunadamente planteles, dentro de sus respectivas jurisdicciones;
- VI.- Dictar las disposiciones necesarias para revalidar y establecer equivalencias de estudios realizados en instituciones nacionales o extranjeras que impartan el mismo ciclo educativo;
- VII.- Nombrar a los miembros del Patronato y removerlos por causas justificadas;
- VIII.- Nombrar y remover al Director General, para lo cual se requerirá como mínimo, una mayoría de cinco votos;
- IX.- Nombrar y remover al Director General, para lo cual se requerirá como mínimo, una mayoría de cinco votos;
- X.- Designar a propuesta del Director General, a los Coordinadores Sectoriales y removerlos por causa justificada;
- XI.- Designar al auditor a que se refiere la fracción VI del artículo 15 de este ordenamiento;
- XII.- Autorizar los nombramientos que haga el Director General a favor de Directores de Planteles y removerlos por causa justificada;
- XIII.- Expedir las normas y disposiciones reglamentarias para la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo del Colegio.
- XIV.- Conocer y resolver los asuntos que no sean de la competencia de algún otro órgano ; y
- XV.- Ejercer las demás facultades que le confieren este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 14.- El Patronato estará integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y tres vocales. Los miembros del Patronato serán de reconocida solvencia moral y experiencia en asuntos financieros. Se les designará por tiempo indefinido y desempeñarán su cargo con carácter honorario.

ARTICULO 15.- Corresponde al Patronato:

- I.- Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento del Colegio;
- II.- Organizar planes para arbitrar fondos al Colegio;
- III.- Adquirir los bienes que se requieran para las actividades del Colegio;
- IV.- Administrar y acrecentar el patrimonio del Colegio;
- V.- Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos del Colegio y presentarlo a la consideración del Director General, quien lo someterá a la Junta Directiva para su aprobación.
- VI.- Presentar a la Junta Directiva, dentro de los tres primeros meses a partir de la fecha en que concluya un ejercicio presupuestal, los estados financieros, con el dictamen del auditor nombrado para el caso por la propia Junta;
- VII.- Designar al Tesorero General;
- VIII.- Nombrar al personal para la supervisión de los asuntos financieros del Colegio; y
- IX.- Ejercer las demás facultades que le confieran este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 16.- El Director General del Colegio de Bachilleres deberá reunir los requisitos a que se refiere el artículo 9 de este ordenamiento.

ARTICULO 17.- El Director General será el representante legal del Colegio, con todas las facultades de un apoderado, en los términos de mandato que le otorgue la Junta Directiva. Durará en su cargo cuatro años y podrá ser reelecto una vez.

ARTICULO 18.- El Director General del Colegio no podrá desempeñar, simultáneamente, los cargos de Coordinador Sectorial ni de Director de plantel.

ARTICULO 19.- Son facultades y obligaciones del Director General.

- I.- Presentar a la Junta Directiva el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos del Colegio;
- II.- Hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio;
- III.- Presentar a la Junta Directiva en la última sesión de ejercicio escolar un informe de las actividades del Colegio realizadas durante el año anterior; y
- IV.- Las demás que le señalen este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 20.- El Director General del Colegio, quien lo presidirá ; y

- I.- El Director General del Colegio, quien lo presidirá; y
- II.- Los Coordinadores sectoriales de los planteles que establezca el Colegio.

ARTICULO 21.- Corresponde al Consejo de Coordinadores Sectoriales;

- I.- Elaborar proyectos de planes y programas de estudio;
- II.- Someter a la consideración de la Junta Directiva proyectos para mejorar las actividades académicas y administrativas de los planteles; y
- III.- Las demás facultades que le señalen este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 22.- Dependerán de cada Coordinador Sectorial hasta siete planteles.

ARTICULO 23.- Son facultades y obligaciones de los coordinadores sectoriales:

- I.- Supervisar las actividades académicas y administrativas de los planteles;
- II.- Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio; y
- III.- Las demás que le señalen este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 24.- Con los directores de los planteles que dependan de cada Coordinador Sectorial se integrará un Consejo Consultivo de Directores que será presidido por el propio Coordinador.

ARTICULO 25.- Corresponde al Consejo Consultivo de Directores;

- I.- Sugerir reformas a los planes y programas de estudio;
- II.- Analizar los problemas académicos y administrativos de los planteles y proponer las soluciones que estime convenientes;
- III.- Acordar los programas sobre actualización y mejoramiento profesional del personal académico; y
- IV.- Las demás facultades que le señalen este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

ARTICULO 26.- Los coordinadores sectoriales y directores de planteles deberán reunir los requisitos a que se refiere el artículo 9 de este ordenamiento y durarán en su cargo cuatro años.

ARTICULO 27.- En las normas y disposiciones reglamentarias que expida la Junta Directiva se establecerán las

facultades y obligaciones de los directivos de planteles.

ARTICULO 28.- Los Nombramientos definitivos del personal académico deberán hacerse mediante oposición o por procedimientos igualmente idóneos para comprobar la capacidad de los candidatos. Para los nombramientos no se establecerán limitaciones derivadas de la posición ideológica de los aspirantes, ni esta será causa para su remoción. No podrán hacerse designaciones de profesores interinos por un plazo mayor de un ejercicio lectivo.

ARTICULO 29.- El Director General hará, en los términos de las normas y disposiciones reglamentarias, las designaciones y remociones del personal docente, técnico y administrativo que no estén reservadas a otro órgano del Colegio.

ARTICULO 30.- Las asociaciones de alumnos que se constituyan en los planteles serán independientes de los órganos del Colegio de Bachilleres y se organizarán democráticamente en la forma que los mismos estudiantes determinen.

ARTICULO 31.- Las relaciones de trabajo entre el Colegio de Bachilleres y sus trabajadores se regirán por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional.

ARTICULO 32.- Serán considerados trabajadores de confianza los miembros de la Junta Directiva, el Director General, el Tesorero General, el Auditor los coordinadores sectoriales, directores de planteles, jefes y subjefes de departamento, supervisores, visitadores, inspectores, abogados, contadores, cajeros, pagadores, auxiliares de compras, almacenistas, intendentes, secretarios particulares y auxiliares, consultores y asesores técnicos y demás personal que tenga ese carácter, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional.

ARTICULO 33.- El personal del Colegio de Bachilleres quedará incorporado al régimen de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

PRIMERO.- Este Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

SEGUNDO.- Los primeros miembros de la Junta Directiva serán designados por el Presidente de la República.

TERCERO.- A partir del tercer año de constituida la Junta Directiva, el Secretario de Educación Pública nombrará anualmente a un miembro que sustituirá al que ocupe el último lugar en el orden que la misma Junta fijara por incautación, inmediatamente después de constituida.

Una vez que haya sido sustituida la totalidad de los primeros componentes de la Junta Directiva, sus miembros serán reemplazados en la forma establecida por el artículo 10 de este ordenamiento.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los diecinueve días del mes de septiembre de mil novecientos sesenta y tres.- Luis Echeverría Álvarez.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Rubrica Víctor Bravo Ahuja.- Rúbrica.- El Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, encargado del Despacho, Mario Ramón Beteta.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Eugenio Méndez.- Rúbrica.- En ausencia del Secretario de la Presidencia, el Subsecretario, Ignacio Ovalle Fernández.- Rúbrica.

ANEXO 3

ESTATUTO GENERAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES

TÍTULO PRIMERO

PERSONALIDAD Y FINES

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 1o. El Colegio de Bachilleres es un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyos órganos generales de gobierno tendrán su domicilio en la ciudad de México.

ARTÍCULO 2o. El Colegio de Bachilleres impartirá e impulsará la educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- I.- Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos.
- II.- Conceder la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje.
- III.- Crear en el alumno capacitación y adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.
- IV.- Proporcionar al alumno capacitación y adiestramiento en una técnica o especialidad determinada

ARTÍCULO 3o.- Son funciones del Colegio de Bachilleres:

- I.- Impartir educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio a través de las modalidades escolar y extraescolar.
- II.- Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares de la República Mexicana que la Junta Directiva estime conveniente.
- III.- Establecer, planteles en coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, cuyas condiciones se establecerán en los convenios que al efecto se celebren.
- IV.- Expedir constancias, diplomas, certificados de estudios, y otorgar títulos académicos dentro del ciclo de enseñanza media superior.
- V.- Otorgar o retirar reconocimiento de validez oficial a estudios impartidos en planteles particulares, que ofrezcan el mismo ciclo de enseñanza.
- VI.- Auspiciar técnicamente el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo ciclo educativo.
- VII.- Promover y realizar actividades para la difusión de la cultura.
- VIII.- Realizar estudios e investigaciones que permitan alcanzar los objetivos del Colegio.
- IX.- Ejercer las demás que sean afines con las anteriores.

TÍTULO SEGUNDO

ESTRUCTURA

CAPÍTULO I DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

ARTÍCULOS 4o.- Son Órganos de Gobierno:

A. GENERALES:

- I.- La Junta Directiva.
- II.- El Patronato.
- III.- El Director General.
- IV.- El Consejo de Coordinadores Sectoriales.

B. REGIONALES:

- I.- Los Coordinadores Sectoriales.
- II.- Los Consejos Consultivos de Directores.
- III.- Los Directores de cada uno de los planteles que establezca el Colegio.

CAPÍTULO II DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTÍCULO 5o.- Los miembros de la Junta Directiva deberán reunir los requisitos señalados en el artículo 9o. del Decreto que creó el Colegio, y serán designados de acuerdo con el procedimiento indicado en el propio Decreto.

ARTÍCULO 6o.- Son atribuciones de la Junta Directiva:

- I.- Nombrar a los miembros del Patronato y removerlos por causa justificada.
- II.- Nombrar y remover al Director General en los términos de la fracción VII del artículo 13 del Decreto que creó al Colegio.
- III.- Designar , de la terna propuesta por el Director General, a los Coordinadores Sectoriales y removerlos por causa justificada.
- IV.- Designar al Auditor Externo a que se refiere la fracción VI del artículo 8o. de este estatuto.
- V.- Autorizar los nombramientos que haga del Director General de Directores de Plantel y removerlos por causa justificada.
- VI.- Autorizar el presupuesto anual del Colegio y vigilar su ejercicio.
- VII.- Aprobar los planes y programas de estudio y las modalidades educativas.
- VIII.- Resolver sobre el establecimiento de planteles del Colegio de Bachilleres.
- IX.- Establecer las bases conforme a las cuales el Colegio podrá otorgar reconocimiento de validez, a estudios realizados en

establecimientos particulares que impartan el mismo ciclo de enseñanza.

X.- Expedir las normas y disposiciones reglamentarias para la organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo del Colegio.

XI.- Conocer y resolver los asuntos que no sean de la competencia de otro órgano.

XII.- Dirimir las controversias que se susciten entre dos o más Órganos de Gobierno del propio Colegio.

XIII.- Autorizar el estado de cuenta anual del Colegio.

XIV.- Aprobar el calendario escolar y los programas de becas del Colegio.

XV.- Aprobar los programas de actualización y capacitación del personal administrativo y académico.

XVI.- Expedir su propio reglamento.

CAPÍTULO III DEL PATRONATO

ARTÍCULO 7o.- Los miembros del Patronato durarán en sus cargos seis años y serán sustituidos de acuerdo con el procedimiento que fije el Reglamento respectivo.

ARTÍCULO 8o.- Son atribuciones del Patronato:

I.- Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento del Colegio.

II.- Organizar planes para arbitrar fondos al Colegio.

III.- Adquirir los bienes que se requieran para las actividades del Colegio.

IV.- Administrar y acrecentar el patrimonio del Colegio.

V.- Formular el proyecto de presupuesto anual del Colegio y presentarlo a la consideración del Director General, quien lo someterá a la Junta Directiva para su aprobación.

VI.- Presentar a la Junta Directiva, dentro de los tres primeros meses a partir de la fecha en que concluya un ejercicio presupuestal, los estados financieros con el dictamen del Auditor Externo nombrado para el caso por la propia Junta.

VII.- Designar al Tesorero General, y a los empleados que estén directamente a sus órdenes. Aquel tendrá como función, administrar el patrimonio del Colegio y sus recursos ordinarios y extraordinarios.

VIII.- Designar, a propuesta del Director General del Colegio de Bachilleres al Contralor General, quien tendrá a su cargo llevar al día la contabilidad, supervisar la correcta ejecución del presupuesto, formular el estado de cuenta anual del Colegio, elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Institución, efectuar los estudios necesarios para la mejor aplicación del presupuesto de cada Plantel, auditar financieramente las dependencias y presentar un informe mensual al Director General y al Patronato sobre la situación financiera del Colegio.

IX.- Informar al Director General, cuando lo solicite, sobre la situación financiera de cada Plantel.

X.- Ejercer las demás que le confiera la legislación del Colegio.

XI.- Determinar los cargos que requieran fianza para su desempeño, y el monto de ésta.

XII.- Ejercer las demás que le confiera la legislación del Colegio.

CAPÍTULO IV DEL DIRECTOR GENERAL

ARTÍCULO 9o.- El Director General es el representante legal del Colegio, con todas las facultades de un apoderado en los términos del mandato que le otorgue la Junta Directiva. Deberá reunir los requisitos que establece el artículo 9o. del Decreto que creó el Colegio, durará en su cargo cuatro años y podrá ser reelecto una vez.

ARTÍCULO 10.- Son atribuciones del Director General:

- I.- Dirigir, coordinar y controlar las actividades del Colegio.
- II.- Presentar a la Junta Directiva las ternas de candidatos para la designación de coordinadores.
- III.- Presidir el Consejo de Coordinadores Sectoriales, y convocarlo cuando lo considere necesario.
- IV.- Nombrar, previa ratificación de la Junta Directiva, a los directores de plantel.
- V.- Celebrar los convenios de capacitación específica, de acuerdo con los linamientos que le señale la Junta Directiva.
- VI.- Dirigir y supervisar las labores de los Coordinadores Sectoriales, los que sólo actuarán previo acuerdo del Director General.
- VII.- Estudiar los proyectos de reformas tanto a los planes y programas de estudios, como a las actividades académicas y administrativas que le presente el Consejo de Coordinadores y presentar a la Junta Directiva para su aprobación, los que estime convenientes.
- VIII.- Someter a la Junta Directiva los proyectos de calendario escolar y de los programas de becas de la Institución.
- IX.- Elaborar el programa de difusión cultural de los planteles, oyendo la opinión del coordinador respectivo.
- X.- Presentar a la Junta Directiva el proyecto de presupuesto anual del Colegio.
- XI.- Coordinar con el Patronato la disponibilidad de los recursos financieros aprobados en el presupuesto.
- XII.- Solicitar al Patronato, cuando lo considere necesario, el informe de los gastos efectuados por cada plantel y el estado de cuenta de los mismos.
- XIII.- Proponer a la Junta Directiva las partidas adicionales y los cambios de partida al presupuesto.
- XIV.- Nombrar al cuerpo de asesores y funcionarios de la Dirección General.
- XV.- Autorizar los permisos y licencias del personal que labore en el Colegio, de acuerdo con la reglamentación respectiva.
- XVI.- Armonizar las relaciones del personal.
- XVII.- Aplicar las sanciones que señale la legislación del Colegio.
- XVIII.- Presentar a la Junta Directiva en la última sesión del ejercicio escolar, un informe de las actividades del Colegio realizadas durante el año lectivo que concluya.
- XIX.- Cumplir y hacer cumplir las normas del Colegio.
- XX.- Crear, previa autorización de la Junta Directiva, las dependencias administrativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- XXI.- Cumplir con todas las actividades relativas a la Dirección General que le sean encomendadas por la Junta Directiva y las demás atribuciones que le señalen las normas del Colegio.

ARTÍCULO 11.- Las ausencias del Director General que no excedan de tres meses, serán suplidas por el funcionario que designe la Junta Directiva. En caso de ausencia por un período mayor, se nombrará nuevo Director General.

CAPÍTULO V DEL CONSEJO DE COORDINADORES SECTORIALES

ARTÍCULO 12.- El Consejo de Coordinadores Sectoriales estará integrado:

- I.- Por el Director General del Colegio, quien lo presidirá; y
- II.- Por los Coordinadores Sectoriales.

ARTÍCULO 13.- Son atribuciones del Consejo de Coordinadores Sectoriales:

- I.- Elaborar proyectos de planes y programas de estudio y presentarlos a la Junta Directiva por conducto del Director General, para su aprobación.
- II.- Someter a la consideración de la Junta Directiva por conducto del Director General, planes para mejorar las actividades académicas y administrativas de los planteles.
- III.- Proponer a la Junta Directiva por conducto del Director General, programas de actualización y capacitación para el personal docente y administrativo.
- IV.- Elaborar los programas de becas y el proyecto de calendario escolar de la Institución y presentarlos por conducto del Director General, a la aprobación de la Junta Directiva.
- V.- Reunirse periódicamente para evaluar las actividades desarrolladas en los planteles y proponer al Director General las medidas que estime pertinentes para la mejor coordinación de las tareas del Colegio.
- VI.- Todas aquellas que le confiera la legislación del Colegio.

CAPÍTULO VI DE LOS COORDINADORES SECTORIALES

ARTÍCULO 14.- Los Coordinadores Sectoriales deberán reunir los requisitos que establece el artículo 9o. del Decreto que creó el Colegio. Cada Coordinador podrá tener a su cargo hasta siete planteles.

ARTÍCULO 15. Los Coordinadores Sectoriales tendrán las siguientes atribuciones:

- I.- Coordinar las actividades académicas, administrativas y de difusión cultural de los planteles, de acuerdo con las normas dictadas por la Junta Directiva y con las instrucciones del Director General.
- II.- Presidir su respectivo Consejo Consultivo de Directores.
- III.- Participar en las reuniones del Consejo de Coordinadores Sectoriales.
- IV.- Comunicar a los Directores de planteles por acuerdo del Director General, los programas de actividades del Colegio y las normas

que deberán ser observadas en el desarrollo de los mismos.

V.- Proponer el programa de difusión cultural de los planteles de su coordinación, conjuntamente con el Consejo Consultivo de Directores y presentarlo a la aprobación del Director General.

VI.- Presentar al Consejo de Coordinadores Sectoriales, los proyectos de reforma a los planes y programas de estudios, así como los de actividades académicas y administrativas de los planteles.

VII.- Informar al Director general cuando se lo solicite, sobre el desarrollo de las actividades a su cargo.

VIII.- Presentar anualmente al Director General los proyectos de presupuesto y estado de cuenta de los planteles a su cargo.

IX.- Vigilar el cumplimiento de las normas y las disposiciones reglamentarias del Colegio, dentro del ámbito de su competencia.

ARTÍCULO 16.- La ausencia de un Coordinador Sectorial que no exceda de tres meses, será suplida por la persona que designe la Junta Directiva. En caso de falta definitiva, se designará un Coordinador Sectorial que concluirá el período.

CAPÍTULO VII DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS DE DIRECTORES

ARTÍCULO 17.- Con los Directores de plantel que dependan de cada Coordinador Sectorial, se integrará un Consejo Consultivo de Directores que será presidido por el propio Coordinador.

ARTÍCULO 18.- Son atribuciones de los Consejos Consultivos de Directores:

I.- Sugerir al Consejo de Coordinadores Sectoriales cambios en los planes y programas de estudio.

II.- Estudiar los problemas académicos y administrativos de los planteles y proponer las soluciones que estimen convenientes.

III.- Sugerir al Consejo de Coordinadores Sectoriales programas sobre actualización y mejoramiento profesional del personal académico.

IV.- Programar las actividades de los planteles y, en su caso, proponer al Coordinador Sectorial las modificaciones que se consideren convenientes.

V.- Las demás que le señalen las normas del Colegio.

CAPÍTULO VIII DE LOS DIRECTORES DE PLANTEL

ARTÍCULO 19.- Los Directores de plantel deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo 9o. del Decreto que creó el Colegio y durarán en sus cargos cuatro años.

ARTÍCULO 20.- Son atribuciones de los Directores de plantel:

I.- Representar a su plantel y dirigir las actividades académicas y administrativas del mismo.

II.- Formar parte del Consejo Consultivo de Directores y presentar propuestas de reforma a los planes y programas de estudio.

III.- Designar y remover a los Subdirectores del plantel previa autorización del Director General.

- IV.- Instruir a los Subdirectores sobre el funcionamiento del plantel.
- V.- Presentar a la consideración del Consejo Consultivo de Directores el proyecto del programa de actividades del plantel.
- VI.- Proponer al Director General los nombramientos del personal académico y administrativo, de acuerdo con los procedimientos que establezcan los reglamentos correspondientes.
- VII.- Informar a los Órganos de Gobierno del Colegio cuando se lo solicite, del desarrollo de las actividades del plantel.
- VIII.- Presentar anualmente al Coordinador Sectorial, los proyectos de presupuesto y estado de cuenta del plantel.
- IX.- Aplicar al personal de su plantel las sanciones que prevee la legislación del Colegio.
- X.- Vigilar la aplicación y observancia de las normas del Colegio.
- XI.- Cumplir con el desarrollo de todas las actividades relacionadas con la dirección del plantel.
- XII.- Las demás que les confiera la legislación del Colegio.

ARTÍCULO 21.- En ausencia que no exceda de tres meses, el Director del plantel será sustituido por quien designe el Director General. En caso de falta definitiva se nombrará nuevo Director, de acuerdo con el procedimiento señalado en este Estatuto.

TÍTULO TERCERO

DE LOS SUBDIRECTORES DE PLANTEL

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 22.- En cada plantel el Director será auxiliado en sus funciones por tres Subdirectores, uno académico, uno de relaciones y uno de servicios.

ARTÍCULO 23.- Para ser Subdirector de plantel deberán reunirse los siguientes requisitos:

- I.- Ser mexicano y poseer título cuando menos a nivel de Licenciatura.
- II.- Tener la experiencia suficiente en el área de responsabilidad de la cual vaya a hacerse cargo.
- III.- Ser de reconocida solvencia moral.

ARTÍCULO 24.- Las atribuciones de los Subdirectores Académicos, que ejercerán previo acuerdo del Director del plantel, serán las siguientes:

- I.- Coordinar las actividades necesarias para realizar los objetivos del Colegio.
- II.- Realizar estudios sobre los planes y programas académicos.
- III.- Elaborar los sistemas de evaluación de las actividades académicas de alumnos y profesores.
- IV.- Promover la actualización y el desarrollo académico del personal docente del plantel.
- V.- Supervisar y evaluar la labor de los jefes de área a su cargo.

- VI.- Coordinar sus actividades con las demás subdirecciones.
- VII.- Cumplir con las tareas que le encomiende el Director del plantel.

ARTÍCULO 25.- Las atribuciones de los Subdirectores de Relaciones que ejercerán previo acuerdo del director del plantel, serán las siguientes:

- I.- Promover con instituciones públicas y privadas la realización de los programas de capacitación, de acuerdo con las normas que fije la Junta Directiva.
- II.- Elaborar, junto con los jefes de área respectivos, el proyecto de programa anual de actividades culturales, deportivas y sociales.
- III.- Promover, coordinar y difundir las actividades culturales, deportivas y sociales del plantel y evaluar el desarrollo de las mismas.
- IV.- Coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades de su área.
- V.- Coordinar sus actividades con las demás subdirecciones.
- VI.- Cumplir con las tareas que le encomiende el Director del plantel.

ARTÍCULO 26.- Las atribuciones de los Subdirectores de Servicios que ejercerán previo acuerdo del Director del plantel, serán las siguientes:

- I.- Dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas y de servicios del plantel.
- II.- Elaborar en coordinación con los jefes de área correspondientes, el proyecto de programa general de actividades de la subdirección.
- III.- Formular de acuerdo con la información proporcionada por las subdirecciones académica y de relaciones, el proyecto de presupuesto anual del plantel.
- IV.- Administrar el presupuesto del plantel.
- V.- Proponer programas de capacitación del personal administrativo y realizar los que se aprueben.
- VI.- Cumplir con las actividades que le encomiende el Director del plantel.

TÍTULO CUARTO

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 27.- Forman el personal administrativo del Colegio de Bachilleres, todos los empleados que desempeñen tareas en tal sector en virtud de un nombramiento oficial o que figuren en las nóminas de pago.

ARTÍCULO 28.- Las relaciones de trabajo entre el Colegio de Bachilleres y sus empleados se regirán por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional.

ARTÍCULO 29.- El personal administrativo se divide en los siguientes grupos: de confianza, de base, interinos, por tiempo fijo y por obra determinada.

ARTÍCULO 30.- Las relaciones del Colegio de Bachilleres con su personal administrativo, así como las condiciones generales de trabajo del mismo se regirán con base en el reglamento general del personal administrativo.

TÍTULO QUINTO

**DEL PERSONAL
ACADÉMICO**

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 31.- El personal académico del Colegio de Bachilleres, desarrollará sus labores bajo el principio de libertad de cátedra e investigación, dentro de los planes y programas de estudio aprobados por los Organos de Gobierno de la Institución.

ARTÍCULO 32.- El personal académico del Colegio de Bachilleres, estará integrado por:

- a) Los profesores y,
- b) Sus ayudantes.

ARTÍCULO 33.- Es función del personal académico del Colegio de Bachilleres, impartir educación del nivel medio superior orientada hacia la consecución de los objetivos señalados en el artículo 2o. de este Estatuto.

ARTÍCULO 34.- El personal académico del Colegio de Bachilleres, prestará sus servicios conforme a lo estipulado en su nombramiento y en el Reglamento del Personal Académico. En este último se fijarán sus derechos y obligaciones.

ARTÍCULO 35.- Los nombramientos definitivos del personal académico deberán hacerse mediante oposición o por procedimientos igualmente idóneos para comprobar la capacidad de los candidatos. Para los nombramientos no se establecerán limitaciones derivadas de la posición ideológica de los aspirantes, ni ésta será causa para su remoción. No podrán hacerse designaciones de profesores interinos para un plazo mayor de un ejercicio lectivo.

TÍTULO SEXTO

DE LOS ALUMNOS

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 36.- Son alumnos del Colegio de Bachilleres, los inscritos sea en su modalidad escolar como extraescolares.

ARTÍCULO 37.- Para ingresar como alumno en la modalidad escolar, es necesario:

- I.- Haber concluido los estudios correspondientes al ciclo básico de la educación media.
- II.- Obtener resultados aprobatorios en el concurso de selección.
- III.- Efectuar los trámites que disponga el Colegio.
- IV.- En el momento de la inscripción comprometerse a acatar las normas de la Institución.

ARTÍCULO 38.- Los requisitos para ingresar como alumno del Colegio de Bachilleres en el sistema de enseñanza abierta, serán establecidos por la Junta Directiva en el reglamento que norme las modalidades de dicho sistema.

CAPÍTULO II DERECHOS Y OBLIGACIONES

ARTÍCULO 39.- Los alumnos tendrán libertad para expresar sus ideas sin más límite que la consideración y respeto de las que sustenten los demás miembros de la comunidad del Colegio de Bachilleres.

ARTÍCULO 40.- Los alumnos del Colegio de Bachilleres acreditarán su calidad como tales, mediante a credencial vigente que para el efecto es expidan las autoridades de la Institución. Dicha credencial deberá ser exhibida cuando sea requerida por las autoridades del Colegio.

ARTÍCULO 41.- Los alumnos podrán organizarse democráticamente en asociaciones con fines culturales, deportivos y sociales en la forma que ellos mismos determinen. Dichas asociaciones serán totalmente independientes de los Organos de Gobierno del Colegio.

ARTÍCULO 42.- Para que los alumnos puedan hacer uso de las instalaciones del Colegio, deberán contar con la autorización previa y por escrito de la Dirección del plantel.

TÍTULO SÉPTIMO DE LAS RESPONSABILIDADES

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 43.- Los miembros del Colegio de Bachilleres incurrirán en responsabilidad en los casos que señale la legislación del Colegio.

ARTÍCULO 44.- El Director General y los miembros del Patronato, solo serán responsables ante la Junta Directiva.

ARTÍCULO 45.- Los Coordinadores Sectoriales y los Directores de plantel y de las dependencias del Colegio, serán responsables ante la Junta Directiva y el Director General.

ARTÍCULO 46.- El Tesorero General y los empleados que estén directamente a sus órdenes, serán responsables ante el Patronato. El Contralor General y el personal que de él dependa, serán responsables ante el Director General.

ARTÍCULO 47.- El personal académico y los alumnos serán responsables ante el Director General y el Director de la dependencia respectiva.

ARTÍCULO 48.- El personal administrativo será responsable ante su jefe inmediato.

CAPÍTULO II DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO 49.- Son causa de sanción, aplicables a todos los miembros del Colegio.

- I.- La realización de actos concretos tendientes a debilitar los objetivos del Colegio.
- II.- Las agresiones físicas, morales o verbales contra cualquier miembro del Colegio.
- III.- La utilización del patrimonio del Colegio para fines distintos a aquéllos a que está destinado.
- IV.- Los actos contra la disciplina y el orden del Colegio.
- V.- El daño intencional contra los bienes de la Institución.

ARTÍCULO 50.- Los miembros del personal académico serán especialmente responsables:

- I.- Cuando falten sin causa justificada a más de tres clases en forma consecutiva o a cinco no consecutivas durante un período de treinta días.
- II.- Cuando impartan menos del 85% de sus clases en un ejercicio lectivo. En este caso, se verán obligados a completarlas.

ARTÍCULO 51.- Los alumnos serán especialmente responsables cuando:

- I.- Participen en desórdenes o cometan actos delictivos dentro de los planteles o falten al respeto a los profesores.
- II.- Presten o reciban ayuda indebida en las pruebas de aprovechamiento.
- III.- Falsifiquen certificados, calificaciones, o documentos análogos, o hagan uso de ellos con conocimiento de su falsedad.
- IV.- Usen, posean, o trafiquen con drogas o bebidas alcohólicas, dentro de las instalaciones del Colegio.
- V.- Porten o usen armas o instrumentos que por su naturaleza puedan ser manejados agresivamente dentro de las instalaciones de la Institución.

ARTÍCULO 52.- Antes de aplicar una sanción los Órganos del Gobierno respectivos deberán oír al interesado.

ARTÍCULO 53.- Las sanciones que podrán imponerse, serán las siguientes:

A.- A los miembros del personal académico:

- I.- Amonestación por escrito con registro en el expediente.
- II.- Suspensión hasta por un año.
- III.- Destitución.

B.- A los alumnos:

- I.- Amonestación por escrito.
- II.- Suspensión hasta por un año.
- III.- Expulsión definitiva del Colegio de Bachilleres.

Las sanciones anteriores se aplicarán sin perjuicio de la responsabilidad legal que pudiera resultar.

ARTÍCULO 54.- El Director General y los Directores de plantel pueden aplicar inmediatamente sanciones a los alumnos. Las sanciones impuestas por los Directores de plantel podrán ser recurridas ante el Director General en un plazo de 15 días a partir del momento en que fueran aplicadas.

TÍTULO OCTAVO

DE LAS CERTIFICACIONES Y CONSTANCIAS DE ESTUDIOS

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 55.- El Colegio de Bachilleres otorgará título de bachiller a los alumnos que hayan cumplido con todos los requisitos del plan general de estudios.

ARTÍCULO 56.- Se expedirán certificados a quienes hayan acreditado alguna o algunas de las materias del plan general de estudios.

ARTÍCULO 57.- Se expedirán diplomas a quienes participen en los cursos de capacitación específica, de capacitación del personal académico y en los demás cursos especiales que organice el Colegio.

ARTÍCULO 58.- Los alumnos podrán solicitar y obtener las constancias que requieren, previo pago de los derechos correspondientes.

TÍTULO NOVENO

DE LAS REFORMAS
AL PRESENTE ESTATUTO

CAPÍTULO ÚNICO

ARTÍCULO 59.- La Junta Directiva a propuesta de sus miembros decidirá sobre las reformas al presente Estatuto, conforme al procedimiento siguiente:

I.- Deberá citarse especialmente con ese objeto a una sesión extraordinaria.

II.- El proyecto de reformas que se elabore será dado a conocer a los miembros de la Junta cuando menos con 10 días de anticipación, y no podrán aprobarse sino en una siguiente sesión extraordinaria.

III.- Para que las reformas sean aprobadas se requerirá una mayoría de cinco votos.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Estatuto General entrará en vigor el día 19 de febrero de 1975.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Los aspectos no previstos específicamente en este Estatuto General serán objeto de reglamentación por parte de la Junta Directiva del Colegio de Bachilleres.

ACTA DE APROBACIÓN

Por unanimidad de los abajo firmantes integrantes de la Junta Directiva del Colegio de Bachilleres, se aprobó el día 17 de febrero de 1975, a las 21.40 horas, el Estatuto General del Colegio de Bachilleres.

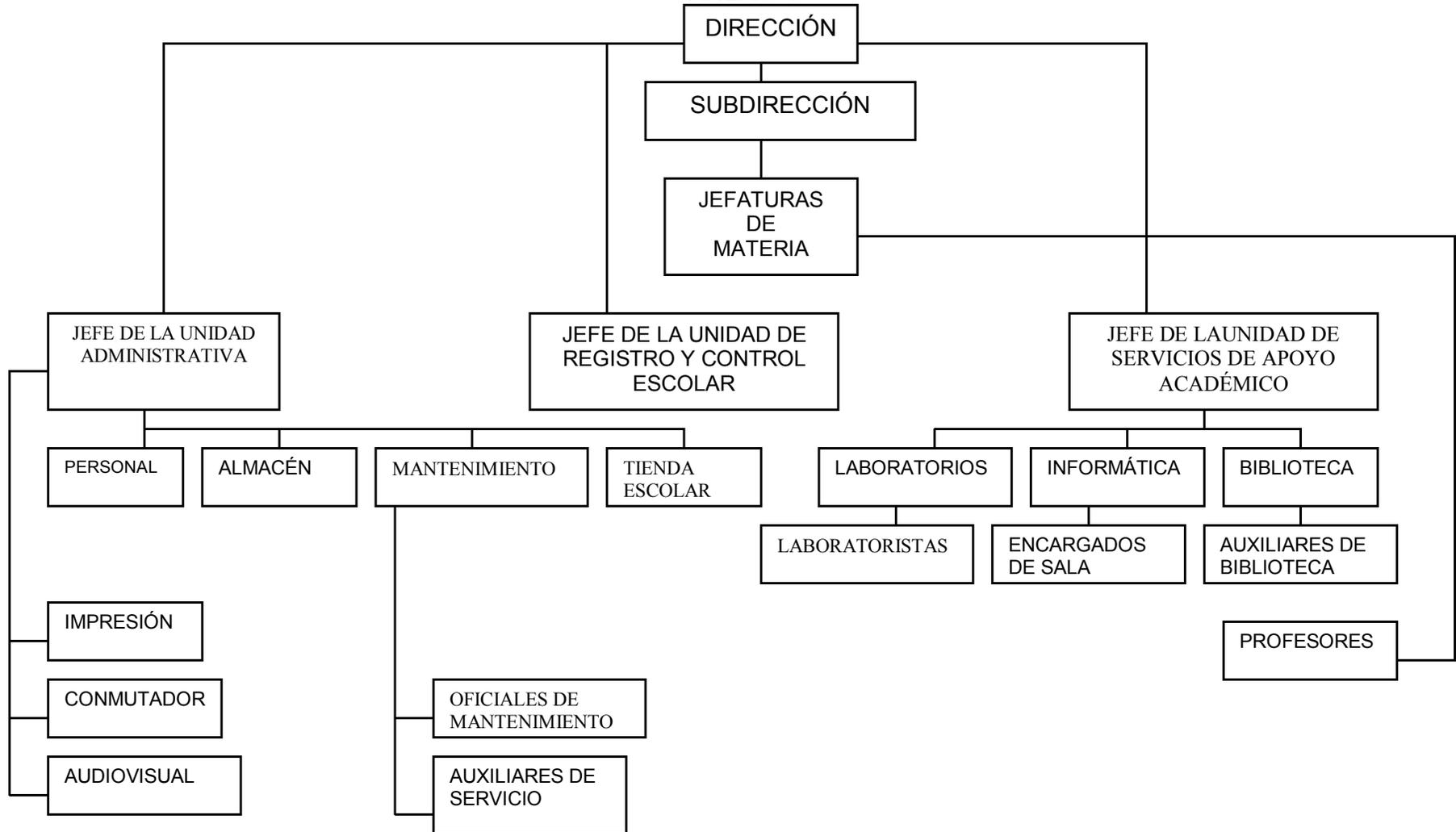
Queda la presente Acta de Aprobación como constancia de lo celebrado.

Dicho Estatuto entrará en vigor el 19 de febrero de 1975.

México, D.F., a diecisiete de febrero de mil novecientos setenta y cinco.

El Presidente en Turno de la Junta Directiva.- Lic. Jorge Carpizo.- Rúbrica.- El Secretario de la Junta Directiva.- Ing. Jose A Carranza Palacios.- Rúbrica.- Lic. Jorge E. Domínguez R.- Rúbrica.- Dr. Luis Esteva Maraboto.- Rúbrica.- Dr. Luis González y González.- Rúbrica.- Dr. Enrique G León López.- Rúbrica.- Dr. Héctor Nava Jaimes.- Rúbrica.

ANEXO 4



BIBLIOGRAFÍA

- _ Baena Paz, Guillermina. *Prospectiva política. Guía para su comprensión didáctica*. Fundación Barros Sierra, Unam, Proyecto PAPIME
- Barenstein, Jorge. *La Gestión de las Empresas Públicas en México*. IPN-CIDE. México, 1986.
- _ Barbosa Held, Antonio. *Cien años de la educación en México*. Ed. Pax, México, 1972
- Bejar Navarro, Raúl. Hernández Bringas, Héctor. Coordinadores. *Población y desigualdad social en México*, CRIM-UNAM, 1993.
- Rodríguez Gómez y González Rueda, A.J. coordinadores. *Calidad en los Servicios Universitarios*, UCOA (Unidad para la calidad de las universidades andaluzas)
- Casanova Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la Unam, 1970-1976*. Unam. México, 1995.
- Córdova, Arnaldo. *Sociedad y Estado en el mundo moderno*. Editorial Grijalbo. México, 1976
- Fernández, Sergio. *Carrera Magisterial: ¿promoción o control docente?* En *Los Actores Sociales y la Educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)*, Plaza y Valdés, México, 1999.
- Guerrero Orozco, Omar. *La teoría de la Administración Pública*, Harla, México, 1986.

- Introducción a la Administración Pública*, Harla, México, 1985.
- *Teoría Administrativa del Estado*. Oxford University Press, México. 1988
 - Heller, Herman. *Teoría del estado*, FCE, México, 1985.
 - Loyo, Aurora, *Las Ironías de la Modernización: El Caso del SNTE. En Los Actores Sociales y la Educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)* Plaza y Valdés, México, 1999.
 - Ludlow, Leonor. *La jerarquía católica ante el proyecto de modernización educativa. Los actores sociales y la educación. Los sentidos del cambio (1988.1994)*. Plaza y Valdés editores. México. 1999.
 - Miklos, Tomás y Tello María Elena. *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Limusa, México, 2004
 - Muñoz García, Humberto y Suárez Zozaya Ma. Herlinda. *El sistema educativo mexicano: una visión a largo plazo. En población y desigualdad social en México, CRIM-UNAM. 1993*
 - Owens, Robert G. *La escuela como Organización*, México, Santillana, 1992.
 - Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la administración pública*. Ed. Trillas, México, 1985.
 - Reyes Ponce, Agustín. Citado por Fernández José Antonio. *El proceso administrativo*. Ed. Herrero hermanos, México, 1970.
 - Rodríguez Gómez y González Rueda, A.J. *coordinadores. Calidad en los Servicios Universitarios*, UCOA (Unidad para la calidad de las universidades andaluzas)

- Rosenblueth Deutch, Emilio. *Planeación educativa*. En *Cuadernos de Planeación Universitaria*, Unam, México, 1980.
- H. Sabine, George. *Historia de la teoría política*. FCE, México, 1982.
- Uvalle Berrones, Ricardo, *La Actividad económica del Estado Mexicano*. Plaza y Valdés, México, 1998.

El Gobierno en acción. La formación del régimen presidencial en la administración pública, FCE, México, 1984. 186 .

_ Villarreal, René. *El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975), un enfoque estructuralista*. FCE. México, 1981.

_ Walter Steiss, Alan. *Administración y presupuestos públicos*. Ed. Diana, 1976

_ Xirau, Ramón. *Introducción a la historia de la filosofía*. Textos universitarios. México, 1976.

HEMEROGRAFÍA.

- Covarrubias Villa, Francisco. *El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Educativa*, En *Revista del IAPEM*. México, 1991.
- García Martínez, María de los Angeles y Moreno Espinosa, Roberto. *Elementos para el Estudio de la Educación en México*. En *Revista del IAEPM*. México, 1991
- La industrialización en México, trimestre de barómetros económicos, Marzo 1984.
- Latapí, Pablo. *La enseñanza Media en el Mundo de Hoy*. En *Revista del Colegio de Bachilleres*. Enero-Marzo 1980.
- Lozano, Arturo. *Notas introductorias al estudio de los sistemas de información para la administración*. Cuaderno de administración pública. No. 1 1985 2ª. Edición UNAM.
- Mendoza Rojas, Javier. *El proyecto ideológico modernizador de las políticas universitarias en México*, En *Revista Perfiles Educativos* No. 12 CISE-UNAM
- _ Sander, Benno. *Gestión y administración de los sistemas educacionales, problemas y tendencias*. Citado por Vivero Castañeda, Ranulfo. En *los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa*. En revista del IAEEM.
- Sistemas de información y la informática en la microcomputadora. Apuntes. Colegio de bachilleres. 1990

- Uvalle Berrones, Ricardo. *Perfil Y Orientación del Licenciado en Administración Educativa. Revista En del IAPEM*, México, 1997, pp.39 -58.

DOCUMENTOS

- ANUIES. *Estudio sobre la demanda de educación a nivel medio superior y nivel superior (primer ingreso) en el país y proposiciones para su solución. 1973*
- Balbi, Eduardo Raúl. *Mapa metodológico de la prospectiva. Revista Prospecti...va No. 5*
- Balbi, Eduardo Raúl. *¿Por qué investigar el futuro?. Revista Prospecti...va. No. 2*
- Chavarría Amaya, Susana. *Marco teórico metodológico de la planeación. Revista Prospecti...va No. 5*
- *Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres. Publicado en el Diario Oficial de la federación 26/09/1973.*
- *Estructura y Funcionamiento del Colegio de Bachilleres*, Folleto elaborado por la Subdirección de Organización y Métodos de la Institución, s/f.
- *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Publicada en el D. O. Del 29 de diciembre de 1976. Ediciones Delma, México, 2000.
- *Ley Federal de las Entidades Paraestatales*. Publicada en el D.O. el 14 de mayo de 1986. Ediciones Delma, México, 2000.
- Manual general de organización del Colegio de Bachilleres. Dirección de Programación, Subdirección de Organización y Métodos
- Manual de funciones de la unidad administrativa. Colegio de Bachilleres.

- Miklos. Tomás. *A la conquista del mejor de los futuros posibles: re-flexión metodológica*. Revista Prospecti...va. No.4

PÁGINAS WEB

- Arias García, Mario Antonio. *La nueva prospectiva una actitud ante la vida*. <http://www.iesa.gob.mx/revista/prospectiva.htm>.
- Balbi, Eduardo Raúl. *Mapa metodológico de la prospectiva*. Revista Prospecti...va No. 5 www.metadata.org.mx/nodofuturo_mexico.
- Balbi, Eduardo Raúl. *¿Por qué investigar el futuro?*. Revista Prospecti...va. No. 2 www.metadata.org.mx/nodofuturo_mexico.
- Chavarría Amaya, Susana. *Marco teórico metodológico*. Revista Prospecti...va www.metadata.org.mx/nodofuturo_mexico.
- Citado por Gallardo Velásquez, Anahí. *Prospectiva socioeconómica para un México Alternativo*. http://www.azc-uam.mx/publicaciones/gestion/num_6/art_6.html.
- Inzunza Inzunza, Vicente. *Planeación Prospectiva*. http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_1/roi_planeacion.html.
- Fina Antón, Luis Sanz y Cabello Cecilia. *En La Prospectiva Tecnológica como herramienta para la política científica y tecnológica*. [Http://iesam.csic.es/proyecto/html](http://iesam.csic.es/proyecto/html).
- Meneses Aguirre, Beatriz y Sisma y Muñoz, Bismark. *Simulación. Prospectiva*. www.uv.mx/iieca/revista/sisma293.html.

- Rodríguez Cortés, Jesús. *La Prospectiva y la Política de innovación*,
eee.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/número342.
- www.cbachilleres.edu.mx.

- www.metadata.org.mx/nodofuturomexico.