



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN.**

**ESQUEMA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA PROFESIONALES DE LA
EDUCACIÓN.**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

PRESENTA

SAMUEL VARGAS ARTEAGA.

ASESOR:

MAESTRO JESÚS LIMBERG RAMOS GARCÍA.

OCTUBRE 2007.



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.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de
Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Dedicatoria

A mis padres con eterno
agradecimiento

Esther Arteaga
José Trinidad Vargas

A mis hermanos:

Yolanda,
Rodolfo y
Celia

A mi esposa:

Laura Guadarrama

A mis hijos:

Samuel Trinidad,
Claudia Yoselim,
Yolanda Angélica,
José Ricardo

A mis nietos:

Laura Angélica,
Ángel Uriel,
Samantha Aurora y
Fernanda

Con cariño para:

Juan Patricio González

A mis profesores, colegas, jefes y compañeros de la facultad y trabajo
que de una forma u otra contribuyeron a mi carrera profesional.

En especial a los profesores:

Maestro Jesús Limberg Ramos García
Licenciado Noé López González
Maestro José Enrique Bailleres Helguera
Licenciado Juan Torres Lovera
Licenciado Miguel Antonio Santillán Torres Torija

Por sus aportaciones a la presente investigación.

MUCHAS GRACIAS A TODOS.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de
Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Índice.

Introducción.	I
Capítulo 1. Marco Conceptual.	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2. Marco Normativo – Jurídico.	3
1.3. Marco Operativo - Funcional.	5
1.4. Contexto Político Social. La Descentralización Educativa.	12
1.5. Desarrollo Organizacional.	20
Capítulo 2. La Planificación Estratégica y El Análisis F.O.D.A. en las Organizaciones.	26
2.1. El papel de la Planificación Estratégica.	26
2.2. Construcción de la Visión y la Misión.	28
2.3. Elaboración del Análisis F.O.D.A.	30
2.3.1. Construcción de objetivos, estrategias, tácticas, resultados e indicadores.	30
2.3.2. Medio ambiente externo: oportunidades y amenazas.	36
2.3.3. Medio ambiente interno: fortalezas y debilidades.	36
Capítulo 3. Análisis F.O.D.A. aplicado a la DGESE.	38
3.1. Metodología utilizada para la investigación.	38
3.2. El medio ambiente externo. Oportunidad y amenazas para la DGESE.	39
3.3. El medio ambiente interno. Fortalezas y debilidades de la DGESE.	41
3.4. Estructura funcional actual de la DGESE.	43
3.5. Tipo de liderazgo y toma de decisiones.	45
3.6. Mecanismos de control, supervisión y comunicación formal e informal. ...	48
3.7. Resultados del Diagnóstico.	49
3.7.1. Análisis	50
3.7.2. Aplicación del análisis F.O.D.A. a la DGESE.	53
Capítulo 4. Propuesta de reestructuración organizacional de la DGESE.	59
4.1. Diagnóstico de la estructura organizacional.	59
4.2. Propuestas de Organigrama General.	59
4.3. Organigrama para cada Dirección de área.	62
4.3.1. Dirección de Desarrollo Académico.	62
4.3.2. Dirección de Desarrollo Institucional.	63

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

4.3.3	Dirección de Políticas para el Sistema de Profesionales de la Educación.	64
4.3.4	Dirección de Planeación y Evaluación.	65
4.3.5	Dirección de Administración.	66
4.4.	Propuestas.	67
4.4.1.	Creación de ambiente organizacional propicio.	67
4.4.2.	Diseño de un programa de capacitación y desarrollo.	73
4.4.3.	Reingeniería de procesos y Tableros de control.	78
4.4.4.	Estilo de liderazgo adaptativo al cambio organizacional.	85
4.4.5.	Diseño de un sistema de costos.	91
	Conclusiones y Recomendaciones.	97
	Bibliografía.	112

Introducción.

Este trabajo presenta el resultado del análisis y la investigación de los elementos que permitieron realizar un diagnóstico administrativo, cuyos resultados dieron la pauta para integrar una propuesta de reestructuración de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de Educación (DGESPE)¹, de la Secretaría de Educación Pública. La petición del estudio y su elaboración fueron solicitadas en el año 2006 por su Director General y tiene como propósito principal el que constituya un documento e instrumento de análisis, propuestas y perspectivas que pueden o no llevar a tomar futuras medidas o decisiones para la Dependencia.

El término diagnóstico tiene sentido similar al que ordinariamente se le da en la medicina, averiguación del estado de salud de una persona y, en situación de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de su curación.

Como concepto administrativo, el diagnóstico es la etapa que consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos; para que a partir de ellos, se averigüen las causas de los problemas o las oportunidades de la organización.

El diagnóstico se basa en una decisión oportuna y en una actitud racional por quienes decidieron su aplicación, y también, es un esfuerzo para la planeación, dado que es el inicio de la investigación y debe partir del reconocimiento de las anomalías detectadas en las acciones administrativas y sus antecedentes.

En este contexto, el diagnóstico administrativo sería el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, destacando los elementos más significativos de las alteraciones en el desarrollo

¹ En lo sucesivos enunciaremos a la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación como DGESPE.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

de las actividades de la Institución. Implica el conocimiento mediante el cual se detecta los signos de las alteraciones en la organización; es también el conocimiento de síntoma del equilibrio o desequilibrio de la organización, es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa.

Los elementos del diagnóstico administrativo están encaminados a lograr primeramente la recolección de datos de la organización, después a sintetizar los datos presentes y sus tendencias, en este momento precisar los obstáculos principales, así como una explicación de las causas que lo determinaron, y por último, concluir con la formulación de propuestas interpretativas o modelos analíticos.

El trabajo utiliza el análisis administrativo para captar, interpretar y evaluar la estructura de funcionamiento de la organización, en un marco macro y micro administrativo y desde luego las fases del proceso administrativo (planeación, organización, coordinación, control, dirección, evaluación, etcétera)

La distribución de este estudio es la siguiente: consta de cuatro apartados, en ellos se incluyen los elementos teóricos y metodológicos que se tomaron en cuenta para elaborar un esquema que posibilita realizar el diagnóstico administrativo y una propuesta de reestructuración de la DGESEPE; el primer capítulo establece un marco teórico compuesto por los antecedentes de creación de la mencionada Dirección, así como la petición expresa de este trabajo por los directivos de la misma, posteriormente se incluye los marcos normativos - jurídicos, operativos – funcionales y marco político y social, en este último se menciona los aspectos de la descentralización educativa, todos ellos enfocados a las responsabilidades y desenvolvimiento de la DGESEPE en materia de atención a los egresados de Educación Superior Normal, así como el planteamiento del Desarrollo Organizacional, como un marco conceptual de análisis administrativo y organizacional.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

En el segundo capítulo se describe en que consisten la Planificación Estratégica y la aplicación de la metodología del análisis F.O.D.A.² herramientas e instrumentos que sirvieron para realizar el diagnóstico y propuesta de reestructuración.

En el tercer capítulo, utilizando la metodología de la planificación y el análisis FODA se pretende constituir el esquema para el desarrollo del proyecto, que será el momento de precisión del diagnóstico, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

En el Capítulo cuatro se concentrarán las propuestas de reestructuración de la DGESEPE, proponiendo una estructura fundamentada principalmente con base en las necesidades y requerimientos actuales de las áreas de la institución y una serie de propuestas tendientes a mejorar los elementos más representativos del quehacer institucional, como son: creación de un ambiente propicio para el desarrollo organizacional, necesidad de un programa de capacitación y desarrollo, reingeniería de procesos y tableros de control, modelo de liderazgo adecuado para la DGESEPE, y asimismo la propuestas para el diseño de un sistema de costos.

Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones y recomendaciones que en su momento se presentaron en el documento original solicitado por la Dependencia, así como el papel que juegan las Instituciones Públicas, en el marco de los procesos cognoscitivos de enseñanza-aprendizaje. También, el documento refleja la importancia de las relaciones de cooperación y creación de capital confianza con las representaciones sindicales en una etapa de corresponsabilidad, con el surgimiento de nuevas tecnologías en la sociedad del conocimiento.

² F.O.D.A. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Planteamiento del Problema.

Como se indicó al inicio de esta presentación, este trabajo comenzó por una petición expresa en el año 2006 por el Director General de la DGESE y tiene como propósito principal el que constituya un documento e instrumento de análisis, propuestas y perspectivas que pueden o no llevar a tomar futuras medidas o decisiones para la Dependencia.

A partir de las reuniones previas, en materia de inducción sostenidas con personal de mando de la DGESE, se comentó la problemática existente al interior de la misma, **en el sentido de que la estructura orgánica, mediante la cual se encontraba operando a partir de su decreto de creación, no es suficiente para satisfacer las demandas que plantean la atención del total de la comunidad normalista de nuestro país.**

Lo anterior, se debe básicamente al hecho de que una vez que fue autorizada la creación de la DGESE, **la estructura inicial con la que fue aprobada tenía algunas limitantes que impedían satisfacer de manera armónica las exigencias que en materia de educación inicial estaban planteando las diversas escuelas normales del país, debido a una serie de factores exógenos y endógenos tales como:**

- a) La creación de cualquier órgano adicional a los existentes dentro de la Secretaría de Educación Pública, se sujeta a una serie de restricciones en materia de política presupuestal, situación de la que no fue ajena la DGESE.
- b) El cambio de adscripción de la DGESE al transferirse o reubicarse de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal a la Subsecretaría de Educación Superior, con lo cual el sentido de pertenencia de la comunidad docente, adquirió una connotación distinta a la que tenía hasta la fecha, lo

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

que suscito, en el marco de las relaciones laborales Secretaria de Educación Pública - Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), algunas fricciones.

- c) La existencia de una presión por parte del SNTE, para darle un carácter de profesionalización a los egresados de las escuelas normales del país, lo cual requirió tomar decisiones precipitadas de parte de los órganos encargados de decidir la autorización de nuevas estructuras.
- d) Adicionalmente a los factores señalados anteriormente, cabe destacar el entorno político electoral que se vivió en 2006 en la República Mexicana y que obligó a apresurar los tiempos y las negociaciones que bajo otro contexto hubieran posibilitado una estructura orgánica más holgada, con respecto a la estructura originalmente autorizada a la DGESEPE.
- e) La falta de atención a las demandas que plantea gran parte de la comunidad normalista de nuestro país, es posible tengan su origen, en factores de índole humano, material y financiero, así como a cuestiones de operatividad y funcionalidad en la dependencia, que era preciso analizar para plantear posibles pautas de solución.

El Director General de la DGESEPE, manifestó inquietud sobre la situación de la dependencia, señaló que contaba con alguna información aislada y poco confiable que conocía la existencia de problemas y consideraba necesaria una renovación institucional desde la raíz, por lo cual resultaba indispensable un análisis de las circunstancias en el ámbito interno y externo y que éste debería realizarse por una instancia que fuese ajena a la problemática detectada y que estuviese en posibilidad de elaborar un informe lo más veraz y objetivo posible.

Por lo anteriormente expuesto, se procedió el diagnóstico de la situación actual, mediante la herramienta de análisis FODA, la cual se inscribe dentro del proceso

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

de Planeación Estratégica desarrollada por la DGESEPE en su Programa Operativo Anual, presentado para su ejecución durante el ejercicio 2007.

Objetivos.

Con base en lo solicitado por el Director General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, se desprende como objetivo general y específicos los siguientes:

Objetivo General.

- Presentar un documento con fundamento teórico y metodológico en que se describa de manera conceptual el Análisis Orgánico – Funcional de la DGESEPE, conteniendo además la elaboración de una propuesta de reestructuración de la misma; incluyendo parte de la investigación y el análisis de los principales problemas detectados, las causas que los determinaron, los obstáculos y finalmente, de su interpretación, la formulación e integración de propuestas y de perspectivas de solución y de reestructuración de la institución, para que los directivos de la Dependencia puedan tomar futuras decisiones públicas o bien que lo presenten a las autoridades designadas a partir del primero de diciembre del 2006.

Objetivos Específicos.

- Ubicar formalmente a la DGESEPE en el contexto de institución pública educativa y centralizada, mediante sus antecedentes de creación.
- Establecer y describir el marco normativo, jurídico, operativo - funcional y político y social en que se desenvuelve la Dependencia.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- Describir el esquema utilizado para establecer mediante la metodología del análisis F.O.D.A. y de la Planificación Estratégica, como instrumento para realizar el diagnóstico administrativo.
- En apartado especial explicar la metodología de la investigación.
- Presentar los resultados de la investigación – diagnóstico mediante el análisis de la estructura actual, las atribuciones, funciones, tipo de liderazgo, la toma de decisiones, los mecanismos de control y supervisión, la comunicación formal e informal, vertical, horizontal, ascendente y descendente y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto del área de la Dirección General como de cada una de las Direcciones de Área, resultado de la metodología y aplicación de cuestionarios.
- Realizar una propuesta de reestructuración de la DGESEPE, con base en los resultados de la investigación y análisis.
- Efectuar la formulación e integración de propuestas y de perspectivas de solución para que los directivos de la Dependencia puedan tomar futuras decisiones públicas o bien que lo presenten a las autoridades designadas a partir del primero de diciembre del 2006.
- Las alternativas de solución serán integradas con propuestas basadas en: Desarrollo de un Ambiente Organizacional propicio, Programas Integrales de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Reingeniería y blindaje de Procesos y Tableros de Control, necesidad de un Modelo de Liderazgo situacional y metodología para el diseño de un Sistema de Costos.

Hipótesis.

Esta investigación deberá permitirnos desarrollar mediante la utilización del método científico un esquema de análisis organizacional con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de la DGESEPE, así como integrar una propuesta de reestructuración orgánico funcional; mediante la detección y análisis de

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

problemas, la determinación de obstáculos y la formulación e integración de propuestas y perspectivas de solución que constituyan alternativas para que las autoridades educativas tomen decisiones futuras.

Marco Histórico de la Investigación.

Como se describirá en su momento, la DGESE es una Dependencia de la Secretaría de Educación Pública, de reciente creación o de readscripción, ya que es producto de la desagregación de la Dirección General de Normatividad, y la estructura inicial con la que fue aprobada tenía algunas limitantes que impedían satisfacer de manera armónica las exigencias que en materia de educación inicial estaban planteando las diversas escuelas normales del país, debido a una serie de factores exógenos y endógenos que fueron descritos en el planteamiento del problema, con altas limitaciones en cuanto a disposición de recursos, situación que repercute en problemas organizacionales que son necesarios investigar y analizar para conocer su naturaleza. Es por ello, que su Director General solicitó sean revisados e investigadas más profundamente las causas que han originado estos desequilibrios estructurales, para lo cual es preciso se revisen cada una de las áreas, para detectar y analizar los problemas, determinar los obstáculos y formular e integrar propuestas y perspectivas de solución que constituyan alternativas para que las autoridades educativas tomen decisiones futuras, objetivo primordial para la presentación de este estudio.

Modelo Administrativo.

A partir del acotamiento de los modelos basados en la planeación centralizada y las estructuras rígidas con alto grado de jerarquización, surgen nuevas tendencias o paradigmas administrativos en un contexto de globalización y cambios profundos en la sociedad del conocimiento.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

La planeación y su concepción de sistema cerrado se extinguieron, por lo cual ya no era oportuno mirar al pasado, ni hacer los planes en base a estimaciones a largo plazo sin considerar el entorno. Bajo estas exigencias, la administración pública mostró flexibilidad mediante un proceso de adaptabilidad e inserción a los retos que significan los nuevos modelos de gestión pública.

Una de esas tendencias, es sin duda la “Planeación Estratégica”, que por medio de una serie de instrumentos y herramientas, busca definir el rumbo de las organizaciones, establecer de manera conciente el diseño y la estructura apropiada para que la organización se desarrolle hacia la productividad, calidad y competitividad.

En forma concomitante, dicho instrumento se inscribe en las formas de gestión pública, en el desarrollo organizacional³, en la administración para la calidad, en la administración para la excelencia y en la reingeniería de procesos⁴, entre otros. Un ejemplo pertinente nos indica que la reingeniería de procesos sugiere “empezar de nuevo” es decir, abandonar procedimientos establecidos en el pasado y analizar la forma de hacer el trabajo necesario para crear un producto o servicio y entregar valor agregado a los usuarios del bien o servicio. Todo ello mediante el análisis de procesos.

El gobierno llamado del cambio 2000 – 2006, al presentar el Plan Nacional de Desarrollo, recogió y adoptó los conceptos que hemos venido hablando, en el documento estuvo presente un preámbulo filosófico – administrativo, el cual denominaron “Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental”. Es éste al definir el concepto de Innovación aclara que aparte de mejorar la capacidad de gobernar, los ciudadanos deben tener confianza en las autoridades.

³ Ver: Colunga, Dávila Carlos. Modelos Administrativos. Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo, Editorial Panorama.

⁴ Ídem. Para estos temas.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

De igual forma se menciona que si bien, la Administración Pública como parte del esquema de gestión cotidiana, desea brindar servicios de calidad, es preciso para ello contar con “Estructuras Planas” y eliminar aquellos procedimientos aquellos procedimientos que impiden el funcionamiento de la organización. Todo ello bajo la visión de la reingeniería de procesos.

En este universo de paradigmas teóricos, la planeación estratégica, es quizás la más importante, se preocupa de la reorganización de la entidad a partir de la definición de su razón de ser, parte de un análisis en donde se identifican las potencialidades, limitaciones, oportunidades para lograr los objetivos y metas, y los elementos que amenazan o detienen la realización de éstos. La planeación estratégica es un esfuerzo organizado del grupo directivo para definir el rumbo que se espera de la organización, en donde el entorno se vuelve un factor importante, tanto como lo que se quiere para lograr en el futuro, para establecer lo necesario para alcanzarlo, más adelante ocuparemos un apartado especial para describir la Planeación Estratégica (Capítulo 2).

En resumen, la planeación estratégica es un instrumento que nos permite definir con precisión a dónde queremos llegar, y en función de un análisis de la situación actual, identificar lo que tenemos que hacer para lograrlo, lo cual en un marco de transición política y entornos dinámicos, resulta muy importante.

La planeación estratégica, se considera que es una realidad en el ámbito público y su incorporación en el discurso social, esta sentando las bases bajo las cuales deberán atenderse las demandas de los distintos sectores y fuerzas productivas de nuestro país, por una Administración Pública más ágil y eficiente en un sentido amplio.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

El Lic. Gerardo Roldan⁵ y varios autores, nos indican que la planeación estratégica es un proceso que esta integrado por:

- Diagnóstico.- Realizar un análisis (Dividir un objeto en sus partes, entender como trabajan y compararlo)
- Dictamen de Recursos.- Humanos, materiales y financieros.
- Formulación de objetivos y metas.- El objetivo consiste a donde se quiere llegar y las metas a los resultados que deben ser alcanzados en el tiempo para poder alcanzar los objetivos.
- Formulación de programas.- La planeación de uno o varios planes que se vinculan con el futuro y de los planes se derivan los programas que pretenden dar respuesta a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?
- Ejecución.- Realizar lo planeado.
- Control.- Recopilación de todas las actividades que se están realizando con relación a lo planeado y medir si los planes y programas se cumplen o se busca correctivos en las variaciones.
- Evaluación.- Qué esta bien y qué no lo está.

El diagnóstico organizacional, es la etapa inicial del proceso de análisis critico que consiste en recolectar, clasificar, comparar y evaluar los datos que caracterizan a la organización, surge a partir del conocimiento de la situación actual y permite detectar las características, problemas y causas que afectan a la institución.

Para realizar este análisis, se utiliza un instrumento denominado FODA que significa detectar y analizar de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización (Ver Capítulo 2).

⁵ Roldán, Ceballos Gerardo. Seminario de Análisis de la Planeación, Módulo IV. UNAM, Facultad de Estudios Superiores "Acatlán", México, 2005. Cita en: Sánchez, López Rubén. Desarrollo de un Sistema Integral de Información de Indicadores de la Educación Básica en México. Seminario de Taller Extracurricular.- ACT510. Junio 2006.

En nuestro caso hemos decidido utilizar un Modelo de Diagnóstico, consistente en:

Modelo de Diagnóstico con visión en el Enfoque de Sistemas.

El Modelo de diagnóstico integral bajo la visión del enfoque de sistemas, se ha diseñado para presentar otra opción en la selección de modelos de diagnóstico por aplicar en la organización. La propuesta de diagnóstico se apoya en la teoría general de sistemas y es un auxiliar para el alcance del desarrollo administrativo que procura toda organización. La selección de un modelo de diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente, dependerá del problema derivado del juicio del administrador y su conocimiento acerca de las circunstancias de su trabajo, con objeto de que el modelo que se elija cumpla significativamente sus requerimientos y se integre el diagnóstico de acuerdo con la visión de sistemas.⁶

El modelo de diagnóstico integral bajo la visión de sistemas, permite generar información organizada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y su razón administrativa. El diagnóstico es un proceso que persigue como utilidad la de lograr una mejor administración, abarcando una serie de actividades destinadas a auxiliar al administrador y sus grupos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional. El modelo de diagnóstico se aplica con los siguientes propósitos:

- a) Generar retroalimentación en los administradores que tienen a su cargo el sistema.
- b) Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de:
 - ¿Cuáles son los problemas de la organización?

⁶ Martínez, Chávez Víctor Manuel.- Diagnóstico Administrativo. Editorial Trillas. Página 40 -41.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- ¿Quién puede y debe comprometerse en la solución de los problemas?
 - ¿Cómo se sabrá que los problemas se han resuelto?
- c) Desarrollar en los administradores habilidades para que detecten problemas potenciales y los resuelvan en forma preventiva.
- d) Descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida.

El diagnóstico debe permitir la toma de decisiones, la decisión se define como “el resultado sistemático compuesto de elementos claramente definidos y escalonados en secuencia de etapas bien determinadas”⁷

Finalmente el trabajo de investigación persigue la posibilidad de aportar además de un esquema para la elaboración de un diagnóstico, la de contribuir con soluciones para que los niveles de autoridad correspondientes, evalúen su aplicabilidad en el marco de un amplio proceso de inserción de las alternativas de mejora en el ámbito de la planeación y del desarrollo organizacional de la DGESPE en el mediano y largo plazo.

⁷ Torres, Lovera Juan. Seminario de Análisis de la Planeación, Módulo III. UNAM, Facultad de Estudios Superiores “Acatlán”, México, 2005. Cita en: Sánchez, López Rubén. Desarrollo de un Sistema Integral de Información de Indicadores de la Educación Básica en México. Seminario de Taller Extracurricular.- ACT510. Junio 2006.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de
Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, 2006.

Capítulo 1. Marco Conceptual.

En este apartado mencionaremos primeramente lo referente a la creación y al Acuerdo de readscripción de la DGESE, continuando con el marco normativo - jurídico, operativo – funcional, así como su contexto político social y una pequeña explicación de lo que es el Desarrollo Organizacional como herramienta de análisis funcional administrativo.

1.1. Antecedentes (Problemática, Justificación y Origen).

Creación y acuerdo de readscripción de la DGESE.

La DGESE surge a la luz pública en el año 2005, como consecuencia de la reestructuración que se dio al interior de la Dirección General de Normatividad y tiene como propósito fundamental el de alcanzar niveles óptimos en la formación de los presentes y futuros profesionales de la educación y lograr la excelencia en la difusión de los procesos de enseñanza-aprendizaje para el total de las escuelas normales, públicas y privadas, existentes en la República Mexicana.

Con fecha 20 de enero del 2005 se expidió el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública¹, que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación al día siguiente (21 de enero), de conformidad con el mencionado Reglamento el titular tiene la facultad para aprobar la organización y funcionamiento de la dependencia y adscribir sus unidades administrativas, por lo que el día 4 de febrero de ese

¹ Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de enero del 2005.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

mismo año expidió el Acuerdo número 351² por lo que se Adscriben Orgánicamente las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública.

En el Acuerdo se menciona que la DGESEPE queda adscrita a la Subsecretaría de Educación Superior.

Con la reestructuración de la SEP, las atribuciones en materia de educación normal se transfirieron de la Subsecretaría de Educación Básica a la Subsecretaría de Educación Superior, creándose la DGESEPE, con el propósito, fundamentalmente de:

“Contribuir al mejoramiento del subsistema de educación normal. De esta manera, los programas y políticas referidos a la formación de maestros estarán alineadas con las establecidas para el sistema de educación superior, lo que coadyuvará a seguir avanzando en la transformación de las escuelas normales hacia instituciones de excelencia académica”³.

Como se mencionó en párrafos anteriores la DGESEPE es una dependencia de la Secretaría de Educación Pública, de reciente creación o de readscripción, ya que es producto de la desagregación de la Dirección General de Normatividad, es por ello que tiene altas limitaciones en cuanto a recursos, situación que genera graves problemas estructurales y organizacionales⁴, mismos que a solicitud de su Director General son necesarios investigar y analizar para conocer su naturaleza, requiriendo que se revisen cada una de las áreas, para detectar y analizar los problemas, determinar los obstáculos y formular e integrar propuestas y perspectivas de solución que constituyan alternativas para que las autoridades educativas tomen decisiones futuras, objetivo primordial para la presentación de este estudio.

² Acuerdo número 351 de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 4 de febrero del 2005.

³ Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de abril de 2006. Ver: <http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm> Página 83.

⁴ Ver en la Introducción el Planeamiento del Problema.

1.2. Marco Normativo - Jurídico

El conocimiento de las vinculaciones existentes entre el Marco Legal y la educación es indispensable en la elaboración de todo plan de acción que sea necesario realizar, considerando los objetivos primordiales establecidos en materia educativa, así como las estrategias que en estos mismos se encuentran especificadas. Las mismas surgen con la finalidad de que los planes sean concurrentes y coadyuvantes con las aspiraciones nacionales establecidas en nuestra carta magna; así como las leyes que de ella emanan, afrontando los grandes desafíos de la época moderna.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley Orgánica de la Administración Pública	Ley General de Educación	Plan Nacional de Desarrollo.	Programa Nacional de Educación.	Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública.
CPEUM.	LOAPF.	LGE.	PND.	ProNaE.	RISEP.
Artículo 3.	Artículo 38.	Artículos 9,12, 14, 17, 20, 25 y 27.	2001-2006 Punto 4.12.	2001-2006 Septiembre 2001	Artículo 21

En el diagnóstico que se presentó a la DGESEPE se hizo referencia a la normatividad jurídica que la rige, destacándose inicialmente el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, referente a la normatividad dentro del sistema educativo y a la obligatoriedad del Estado Mexicano de proporcionar la educación elemental y básica de manera gratuita.

El artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal⁵, en donde se especifica las atribuciones que corresponden a la Secretaría de Educación

⁵ En: <http://www.juridicas.unam.mx/>

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Pública. Asimismo a los artículos 9,12, 14 –último párrafo-, 17, 20, 25 y 27 de la Ley General de Educación⁶ .

De igual forma se estableció que el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006⁷ plantea la transformación del sistema educativo a fin de garantizar que toda institución educativa funcione y que en ella se aprenda, ya que la educación es la estrategia central para el desarrollo nacional; por lo que es compromiso del Gobierno Federal promover una reforma necesaria para alcanzar instituciones de calidad, con condiciones dignas y en las cuales los maestros sean profesionales de la enseñanza y el aprendizaje.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE)⁸ se establecen políticas, estrategias, objetivos, particulares, líneas de acción y metas para lograr una educación superior de buena calidad y la integración, coordinación y gestión del Sistema Público de Educación Superior.

El ProNaE incluye como uno de sus propósitos mejorar los procesos de organización y funcionamiento de las escuelas normales públicas, de modo que se generen ambientes institucionales propicios para el aprendizaje y el mejoramiento continuo, haciendo de estas instituciones centros educativos de reconocido prestigio.

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública⁹ se establecen las facultades para la DGESEPE.¹⁰

⁶ Ley General de Educación (LGE). Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

⁷ Plan Nacional de Desarrollo (PND).- Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo del 2001.

⁸ Programa Nacional de Educación (ProNaE). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de enero del 2003.

⁹ Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública (RISEP). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de enero del 2005.

¹⁰ Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública. Artículo 21.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

En el trabajo de investigación se incluyó, asimismo, un resumen del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal¹¹ y del documento denominado Compromiso Social por la Calidad de la Educación.¹²

1.3. Marco Operativo - Funcional.

Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales.	Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales	Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal.	Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal.	Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal.
PTFAEN.	PROMIN.	PEFEN.	ProGEN.	ProFEN.

Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN)¹³

El Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN), se desarrolla, desde 1996, en coordinación con las autoridades educativas de las entidades federativas. El programa surgió bajo la definición de que las escuelas normales deben seguir formando a los maestros de educación básica, como lo ha hecho en el pasado, pero respondiendo a las cada vez mayores y más complejas demandas que se derivan de la necesidad de una educación suficiente para todos, de alta calidad formativa y que distribuya con equidad sus beneficios.

¹¹ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal. En <http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sec/uploads/ACUERDO%20NACIONAL%20MOD.%20EDUC.%20BASICA.pdf>

¹² Compromiso Social por la Calidad de la Educación. Firmado el 8 de agosto del 2002.

¹³ Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN) en: http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/reforma_nor/indexreforma.htm

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

El programa emprendió en ese entonces, el proyecto de formación inicial de maestros de educación básica con cuatro grandes líneas de acción: a) reformulación de planes y programas de estudio para la formación inicial de maestros para la educación básica; b) la actualización de profesores de las escuelas normales; c) la elaboración de normas y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo académico; así como, d) el mejoramiento de la planta física y equipamiento de las escuelas.

En el ProNaE se estableció una serie de compromisos para orientar y fortalecer la formación inicial y continua de los maestros de educación básica, así como su desarrollo profesional, con el propósito de responder adecuadamente a los fines que se persiguen en este nivel educativo.

En el ProNaE se señalan como objetivos seguir impulsando la articulación entre la educación básica y la educación normal de nuestro país, con el fin de alcanzar mayor calidad y equidad en el acceso, desarrollo y resultados educativos, asegurar la transformación académica y administrativa de las escuelas normales, y garantizar la formación de los maestros que el país requiere, en congruencia con los contenidos, las prácticas educativas y los propósitos de la educación básica.

Para cumplir con las metas el ProNaE contempla las siguientes líneas de acción que se centran en atender las prioridades de esta transformación: el cambio en las prácticas educativas de los maestros de las escuelas normales, el mejoramiento de la organización y funcionamiento de cada plantel y la vinculación de las instituciones normalistas con las escuelas de educación básica.¹⁴

Con base en la experiencia desarrollada y en respuesta a los objetivos del ProNaE 2001-2006, el PTFAEN establece seis líneas de acción que se describen a continuación:

¹⁴ PTFAEN. Ver presentación.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- 1) “Consolidación de la reforma de los planes y programas de trabajo,
- 2) Formación y actualización del personal docente y directivos de las escuelas normales,
- 3) Mejoramiento de la gestión institucional,
- 4) Regulación del trabajo académico de los maestros de las escuelas normales,
- 5) Evaluación objetiva y sistemática de las escuelas,
- 6) Regulación de los servicios que ofrecen las escuelas normales.

Acciones específicas:

- Regulación de las instituciones que ofrecen programas de licenciatura,
- Regulación de las licenciaturas que ofrecen las instituciones formadoras de docentes,
- Regulación de la matrícula inscrita en las distintas licenciaturas,
- Regulación de los estudios de postgrado.”¹⁵

Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales (PROMIN)¹⁶

Es interés del Gobierno Federal seguir promoviendo el desarrollo y la consolidación de los sistemas estatales de educación normal, así como el fortalecimiento académico y la gestión de las instituciones formadoras de maestros.

En el marco del PND, el ProNaE establece como uno de sus objetivos estratégicos impulsar la transformación académica y administrativa de las escuelas normales públicas para que funcionen como comunidades académicas que garanticen que el país cuente con los profesionales que la educación básica requiere.

Para contribuir a que las instituciones públicas de educación superior alcancen niveles óptimos de desarrollo, el ProNaE recomienda la formulación y ejecución de programas integrales de fortalecimiento institucional. Esta política educativa representa un compromiso estratégico del Gobierno Federal para incrementar la calidad de la educación superior.

¹⁵ PTFAEN. Ver propósitos.

¹⁶ Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) en: <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/promin.htm>

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

En congruencia con dichas orientaciones de política, en el año 2002, la SEP puso en marcha el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales (PROMIN), con la finalidad de contribuir a elevar la calidad en la formación inicial de los docentes, mediante el desarrollo de acciones que generen condiciones favorables para lograr y consolidar efectivas prácticas de enseñanza en los profesores de escuelas normales públicas y una sólida formación en los futuros maestros.

El PROMIN, principalmente, ha buscado fortalecer los procesos de planeación institucional para que las escuelas normales formulen proyectos de mejora continua, de tal manera que sus integrantes tengan metas y objetivos comunes para elevar la calidad de los servicios educativos que ofrecen; alentar nuevas formas para la participación de las comunidades normalistas en las decisiones que afectan la vida académica; revitalizar el trabajo colegiado con objeto de mejorar las prácticas docentes y los aprendizajes de los estudiantes; impulsar una cultura de evaluación y de rendición de cuentas sobre los resultados educativos; Y fortalecer la función directiva para mejorar la conducción de las escuelas en el cumplimiento de su misión.

Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN)¹⁷

De acuerdo a su definición el PEFEN

“Es una estrategia para fortalecer en cada entidad federativa los procesos para la mejora integral, de modo que los esfuerzos y recursos se encaucen hacia los aspectos clave que tienen mayor incidencia en la integración y consolidación de un sistema estatal de educación normal de buena calidad, así como al mejoramiento de los servicios educativos y de la gestión de las instituciones formadoras de maestros.”¹⁸

La formulación del PEFEN se caracteriza por ser un proceso conducido por las Secretarías Estatales de Educación o su equivalente de cada Estado; abarca dos ámbitos de planeación, el estatal y por escuela normal; es resultado de una

¹⁷ Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN) Guía PEFEN. La guía se encuentra en: http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/guia_pegfen.ppt#1

¹⁸ Guía PEFEN. Página 37.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

planeación participativa e integral; sustentarse en una sólida autoevaluación de la educación normal en la entidad, en la definición de políticas y estrategias para orientar el proceso transformación; y, centrar la reflexión y la mejora en los aspectos estratégicos que tienen mayor incidencia en la calidad de la educación normal. Para la construcción del PEFEN 1.0 las autoridades educativas estatales y escuelas normales cuentan con una guía metodológica elaborada por la DGESE de la Subsecretaría de Educación Superior.

El PEFEN incorpora un Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN) y un Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN) El primero proporciona orientaciones de política para el conjunto del sistema estatal de educación normal, y contribuye con la implementación de proyectos integrales a dar respuesta a problemáticas comunes de las escuelas normales. El segundo lo formula cada escuela normal con la finalidad de proteger sus fortalezas institucionales y mediante un proyecto integral articulado, mejorar el desarrollo de las licenciaturas, la formulación profesional y el desempeño de sus maestros, así como la organización y el funcionamiento del centro educativo.

Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN)¹⁹

De igual forma la definición del ProGEN,

“Constituye el segundo nivel de concreción de la planeación estatal, ya que en éste se describe de manera más específica y detallada las estrategias y acciones que la entidad implementará para incidir en el mejoramiento de los servicios destinados a la formación inicial de docentes y a elevar la eficiencia y eficacia de la gestión del sistema estatal de educación normal.”²⁰

El ProGEN

“Es un documento en el que se consigna el resultado del proceso de autoevaluación, elaboración de políticas, planeación y programación de la gestión y del ámbito académico general de la educación normal. En él se incluyen dos proyectos integrales que la entidad desarrollará para atender los

¹⁹ Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN), se encuentra en la Guía PEFEN. Página 109.

²⁰ ProGEN. Página 109.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

problemas académicos comunes o transversales de las instituciones normalistas, y los de gestión del ámbito de competencia de la entidad, que beneficien a todas las escuelas normales del sistema estatal.”²¹

Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN)²²

“Constituye el segundo nivel de concreción de la planeación institucional, ya que en este se describe de manera más específica y detallada las estrategias y acciones que la escuela normal implementará para incidir en el mejoramiento de los servicios educativos destinados a la formación inicial de docentes y a elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de la institución.”²³

El ProFEN:

“Es un documento en el que se describe el proceso de actualización de la planeación a nivel de escuela normal. En él se exponen los resultados del proceso de autoevaluación y la actualización de la planeación llevada a cabo por la comunidad normalista, para fortalecer el trabajo académico y de la gestión institucional.”²⁴

Reglas de Operación.

Las reglas de operación son normas para los programas que ejecuta el gobierno federal de manera directa o a través de convenios o acuerdos de coordinación con los Gobiernos de las Entidades Federativas.

“Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia y sirven para saber quien es sujeto de recibir los apoyos, conocer los apoyos específicos que ofrecen los programas así como los requisitos para obtenerlos, también, para saber como pueden contribuir al desarrollo personal y de la comunidad y para vigilar como ciudadano que los recursos públicos se apliquen de acuerdo a como han sido programados.”²⁵

Para regular los recursos que proporciona la federación al Sistema Educativo Nacional, se tienen implementados dos normas de Reglas de Operación, una para

²¹ ProGEN. Página 109.

²² Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN), se encuentra en la Guía PEFEN. Página 163.

²³ ProFEN. Página 163.

²⁴ ProFEN. Página 163.

²⁵ Reglas de Operación: ver: <http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm>

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

el Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN)²⁶ y la otra para el Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social (ProBEASISS)²⁷, que se mencionan en específico en este documento.

Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social (ProBEASISS)²⁸

El Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social se encuentra inmerso dentro del PTFAEN, fue creado por las autoridades educativas federales y estatales con el inicio de los nuevos planes de estudio (ciclo escolar 2000-2001) y es dirigido a estudiantes de 7mo. y 8vo. Semestre de escuelas normales.

Su objetivo general establece que es para

“Contribuir a la formación académica y profesional de los futuros maestros de educación básica, mediante apoyos económicos, que favorezcan el desarrollo de la práctica docente y del servicio social durante su formación inicial.”²⁹

Lo que pretende es que

“El otorgamiento de la beca contribuya a la generación de condiciones favorables para que los futuros maestros adquieran el dominio disciplinario y pedagógico de las asignaturas, mejoren su conocimiento acerca de los alumnos de educación básica, fortalezcan su identidad profesional y sean más sensibles a las particularidades sociales y culturales del medio en que se desempeñan”.³⁰

Para realizar la asignación presupuestal se formularon las Reglas de Operación del Programa, las que fueron publicadas el día 11 de abril del 2006; en ellas se

²⁶ Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de abril de 2006.

²⁷ Reglas de Operación del Programa Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social para Estudiantes de séptimo y octavo semestres de escuelas normales públicas (ProBEASISS), publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de abril de 2006.

²⁸ ProBEASISS. Ídem.

²⁹ ProBEASISS. Ver punto 2. Objetivos.

³⁰ ProBEASISS. Ver Introducción quinto párrafo.

establecen los objetivos, los lineamientos, la operación, la auditoria, control y seguimiento, la evaluación y la transparencia que debe dársele al Programa.

1.4. Contexto Político Social: La Descentralización Educativa.³¹

En años recientes, bajo el impacto de la globalización, muchos países han sido testigos de reformas y transformaciones significativas en sus sistemas de educación superior, mismas que incluyen la aparición de nuevos tipos de instituciones, cambios en los patrones de financiamiento y de gobierno, reformas curriculares e innovaciones tecnológicas. Innovaciones que representan retos sin precedentes que pueden ser percibidos como amenazas u oportunidades.

Bajo este panorama, los países y las instituciones educativas deben ser preactivos en el lanzamiento de reformas y en la creación de un sistema educativo eficiente, el cual debe ser altamente dinámico e inteligente, de manera que logre ajustarse a los cambios tan acelerados que está produciendo la globalización económica. Más aún, debe generar las capacidades endógenas para imaginar y crear escenarios futuros, ante los cuales logre encauzar las artes y las ciencias para hacer frente a los acontecimientos presentes y futuros. Las universidades que por definición, son el cerebro de las sociedades, deberán ser capaces de explicar razonablemente el pasado, pero aún más, de modelar el futuro.

En este sentido, la educación superior es fundamental para incrementar la competitividad en dos sentidos. El primero, referido a la competitividad ó productividad estrictamente económica, que se asocia directa e indirectamente al saber hacer mejor las cosas. Enfocado principalmente al campo de la producción y distribución de bienes y servicios tangibles, de donde surgirán y difundirán los avances del conocimiento que luego permitirán incrementar la productividad en distintas áreas de la producción. El segundo tipo de competitividad está asociado

³¹ Para mayor extensión del tema ver: Gómez Álvarez, David. Lecciones y asignaturas pendientes de la descentralización educativa. En <http://educación.jalisco.gob.mx/educar/16/16gomez.html> y Pardo, María del Carmen. Dilemas y aprendizajes de la federalización educativa en México. Colegio de México. México. 1988

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

el campo no menos importante de la civilidad y convivencia social. Dentro de éste, se encuentra el marco que permite la socialización en forma ordenada.

La grave conflictividad social y la crisis de institucionalidad que aqueja a América Latina, han hecho ver que este segundo tipo de productividad se constituye como un elemento clave. Y no sólo eso, sino que la falta de productividad social – medida en los términos anteriores- fácilmente opaca y mina a la productividad económica.

Es en este escenario, en donde la educación se presenta como el instrumento básico- aunque no el único- que puede hacer que ambos tipos de productividad avancen. La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue el medio con el que el gobierno pretendió subir a México al tren de productividad en ambos aspectos.

Las organizaciones estadounidenses, desde hace mucho tiempo han emprendido una intensa carrera en términos de evaluaciones para mejorar su posicionamiento entre ellas. Saben que de ello dependerá no solamente su supervivencia actual, sino su desarrollo futuro. Por eso es que su transformación es dinámica, con sobresaltos algunas veces, pero rara vez se detienen a discutir sobre la conveniencia del cambio.

En nuestro país este proceso de evaluación sistemática, esta tomando por fortuna carta de naturalización, con la creación del Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), una de varias instituciones dedicadas a realizar formalmente y en apego a un protocolo predefinido, esquemas de evaluación integrales.

Existe además, el consenso internacional de que la educación es uno de los rubros centrales del combate a la pobreza, lo que se traduce que el apoyo a la educación de un país incide positivamente sobre el rendimiento educativo terminal de los grupos más vulnerables y simultáneamente se garantizan mejores niveles

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

de vida para su población y que la educación genera mayor productividad del factor trabajo y aumentos permanentes en la eficiencia, así como el papel crucial que desempeña en la superación de la reproducción intergeneracional de la pobreza.

Sin embargo, en el escenario emergente, las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizacional. Deben pasar del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender.

En este ámbito, resulta imprescindible destacar lo señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)³², en el sentido de: “que en el campo de la política social se ha demostrado que la etapa de instrumentación de estrategias, presenta una altísima complejidad, ya que hay en ello mucho más de procesos administrativos y su dinámica supera plenamente la visión mecánica que allí sólo se ejecutan instrucciones. El proceso de instrumentación de las políticas sociales es un ámbito donde se expresan diversos aspectos de las luchas encarnizadas que se dan en la “arena” del sector público, por lo que éste es uno de los espacios favoritos para el despliegue de las estrategias competitivas de diferentes sectores de la sociedad civil en la disputa por el poder; al mismo tiempo plantea problemas organizacionales desconocidos, escenarios imprevistos y dificultades técnicas muy específicas que están ausentes en otros campos de la actividad humana”

El proceso de Descentralización de la Educación en México.³³

En este tenor, “El Federalismo” se presenta como uno de los elementos claves en la definición del nuevo escenario político de la educación. Si bien es que el pasado se tuvo avances en el proceso de descentralización cuyo objetivo declarado era devolver a las entidades federativas el control sobre la administración de los recursos educativos.

³² Banco Interamericano de Desarrollo (BID). ¿De burócratas a gerentes? Editorial Carlos Losada i Marrodán. Washington, D.C. Página 435.

³³ Gómez Álvarez, Obra citada.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Además, la fórmula federalista permitiría rearticular las relaciones laborales entre la SEP y el SNTE en un tablero de negociaciones ampliado por la participación de las autoridades locales.

La federalización centralizadora en México y el establecimiento de un sistema público de educación data de mediados del siglo XIX, cuando las tendencias liberales de la época de la Reforma se impusieron en la Constitución de 1857, la cual asignó la responsabilidad de la educación -que por entonces se limitaba fundamentalmente al nivel elemental- a los estados “libres y soberanos” que formaban la federación. En el contexto de la Revolución, y probablemente con el propósito de debilitar a los poderes regionales de los gobernadores, como parte de su propia consolidación como Jefe Máximo, Venustiano Carranza, impulsó desde 1915 la municipalización de varios aspectos de la actividad pública, incluyendo la educación, lo que luego se plasmó en la Constitución de 1917, con consecuencias negativas inmediatas para las escuelas, cuya operación regular no podían asegurar los municipios que, en una amplia mayoría, no contaban con recursos suficientes para ello.

En este marco, la iniciativa de Vasconcelos de transferir la responsabilidad de la educación al nivel federal recibió el apoyo entusiasta del magisterio, lo que llevó a la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921.

Poco tiempo después, varios estados de la República firmaron convenios con el gobierno federal, según los cuales cada entidad mantenía el control del sistema educativo preexistente y seguía asegurando su sostenimiento, en tanto que la SEP asumía la tarea de ampliar el sistema educativo en las áreas previamente no atendidas, que solían incluir las regiones rurales, y luego cada vez más las nuevas colonias periféricas de las ciudades. De esta forma surgieron los sistemas educativos duales (estatales-federales) de una veintena de las entidades federativas mexicanas.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Proceso que se interrumpió durante la agitada década de 1925 a 1935 y que se reanudó en la última parte del sexenio presidencial de Lázaro Cárdenas, pero con una concepción centralista más marcada, la cual hizo que las entidades que firmaron convenios con la federación respecto a sus sistemas educativos cedieran a la SEP tanto el control de los elementos preexistentes, como la responsabilidad de las futuras ampliaciones de los servicios educativos.

Así surgieron los sistemas casi exclusivamente federales de las entidades federativas mexicanas restantes. Por más de tres décadas, de 1940 a principios de los años 70, el sistema educativo mexicano funcionó así: con un enorme subsistema federal, en las 32 entidades de la República, y una veintena de subsistemas estatales, obligados también a seguir los planes y programas establecidos por la SEP, desde que las modificaciones a la Constitución hechas en el sexenio cardenista confirieron al Congreso de la Unión la facultad de decidir sobre la educación, por encima de los estados de la federación.

Desde la primera mitad de los años 70, las dimensiones y complejidad del sistema educativo nacional hicieron que se planteara la cuestión de su descentralización. Primero a través de medidas prácticas, tales como el traslado de los trámites administrativos a cada entidad y luego, en marzo de 1978, con la creación en cada estado de una Delegación de la SEP, que se transformó después en USED (Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar), el proceso avanzó en la forma de varias etapas de desconcentración. Al comenzar el sexenio 1982-1988, Miguel de la Madrid anunció que uno de los ejes de su gestión sería justamente la descentralización de la vida nacional, y ofreció en particular transferir a los Estados de la República el manejo de sus sistemas educativos, asegurando que ello sucedería sin afectar los intereses del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Sin embargo, el sexenio terminó sin que el ofrecimiento se cumpliera. A mediados del sexenio 1988-1994, cuando se temía que pasara una administración más sin que hubiera avances significativos en cuanto a descentralización, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), entre el gobierno federal, los de los 31 estados de la República, y el SNTE, el 18 de mayo de 1992.

Con base en el ANMEB, para diciembre de 1992 la SEP había transferido a los estados del país el manejo de todos los planteles de preescolar, primaria, secundaria y educación normal que anteriormente eran de control federal, que representaban en conjunto unos 100,000 inmuebles, 1'000,000 plazas magisteriales y de personal de apoyo, y 10'000,000 de alumnos.

Límites y alcances El ANMEB es, sin duda, el paso más importante que se ha dado hasta ahora en un lento proceso que, a lo largo de casi tres décadas, va virviendo el proceso opuesto anterior que, a lo largo del medio siglo que transcurrió de 1921 a la primera mitad de los años 70, concentró el manejo del sistema educativo mexicano en el gobierno federal.

Sin embargo, los límites que ha tenido el proceso de descentralización son también claros: el poder de decisión radica exclusivamente en el centro, con una simbólica facultad de propuesta para los estados de la República. Las peculiaridades de cada entidad o región son parcialmente tomadas en cuenta.

En lo que toca a planeación y evaluación, aunque oficialmente los estados tienen facultades para realizar tales actividades, no se cuenta con recursos específicos para ello, ni se han promovido sistemáticamente actividades de formación de recursos humanos especializados, por lo que las entidades que han tratado de atender esas funciones han debido hacerlo mediante esfuerzos propios y con escaso apoyo; la planeación y, muy especialmente, la evaluación que realiza la SEP se hace con datos que surgen de los estados, como es obvio, pero el análisis

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

no se hace en conjunto ni se devuelve la información en forma clara y oportuna al lugar donde se originó, de manera que no se promueve el desarrollo de capacidades ni se fomenta la toma de decisiones conjunta.

Por lo que se refiere a los aspectos laborales, el compromiso al que se llegó con el SNTE en el sentido de que dicho organismo conserva la titularidad de los contratos colectivos de todas las entidades, aunado a la dependencia de éstas con respecto al gobierno federal en cuanto a los recursos para el sector educativo, hace que en la realidad el margen de decisión de las autoridades estatales en los procesos de negociación colectiva sea mínimo.

Una dimensión fundamental es la financiera. Diversas investigaciones muestran que la situación de las entidades es muy desigual, tanto en cuanto a los recursos totales de que pueden disponer, a los recursos por alumno, y a la proporción de recursos federales y estatales. La distribución de recursos no obedece a la aplicación de criterios objetivos, sino a la pesada inercia de factores históricos circunstanciales, entre los que tiene un peso elevado la capacidad de negociación o presión de un gobernador en un momento dado.

Por último, la dimensión jurídica es clave: en el terreno educativo, el Congreso de la Unión tiene la facultad de distribuir las responsabilidades relativas a educación entre los tres niveles de gobierno (federación, estado y municipios) sin tomar en cuenta el punto de vista de las legislaturas estatales. Las limitaciones de la llamada federalización son tan serias, que las autoridades estatales expresan su inconformidad debido a que a ellos les corresponde enfrentar los problemas pero no la toma de decisiones en aspectos fundamentales, tales como la asignación de recursos.

Aunado a lo anterior, se debe mencionar el enorme aparato burocrático con el que cuenta la SEP, ya que en un sistema auténticamente descentralizado, el ministerio federal debería ser un organismo pequeño y técnico. El número de personas que

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

constituyen la burocracia central no parece haber disminuido de 1992 a la fecha, pese a la descentralización ocurrida desde entonces.

Sin desconocer los avances de la descentralización educativa que ha tenido lugar en México en las últimas décadas, es importante señalar que además de los niveles federal y estatal, los sistemas educativos tienen por lo menos otros tres: el nivel municipal (que podría hacerse coincidir con el nivel de la zona escolar), el de la escuela individual y los centros de maestros que funcionan como entes dedicados incipientemente a la investigación y primordialmente a la difusión literaria y actualización del magisterio.

Mismos a los que no se les ha dado mucha importancia, si se toma en cuenta el hecho de que hay decisiones que se deben tomar en cualquiera de los tres niveles, con el fin de que estas entidades desarrollen la capacidad de manejarse en buena parte como sistemas autónomos, al tiempo que todos los demás niveles de la pirámide (desde la zona escolar y el municipio hasta la federación, pasando por el nivel estatal) se organicen para brindar un apoyo que permita que cada escuela funcione bien. Y otra, derivada de la anterior, que subraya que, para ser adecuado, un proceso de descentralización tiene que incluir una dinámica que vaya de la base hacia la cúspide, además de la que descienda de arriba hacia abajo. Los cambios de tipo normativo y estructural, que van delegando o, más bien, devolviendo diversas facultades del nivel federal al estatal y, eventualmente, al municipal, deben complementarse con las actividades de desarrollo de capacidades por parte de las instancias de la base del sistema: las escuelas.

Es así como dentro del proceso de descentralización y cambio estructural descrito anteriormente, surge la necesidad de aplicar enfoques integrales que permitan explicar la naturaleza y ritmo de las adecuaciones que en forma vertiginosa se están impulsando en nuestro país, por lo que es imprescindible describir, así sea en forma enunciativa, algunos de los enfoques relacionados con el desarrollo organizacional.

1.5. Desarrollo Organizacional.³⁴

Con la finalidad de modificar las organizaciones para hacerlas más productivas, a un costo más bajo, se han venido desarrollando diversos enfoques administrativos. En las décadas de 1950 y 1960, bajo los vertiginosos cambios nace el llamado Desarrollo Organizacional, el cual pretende resolver los problemas de integración por medio de la capacitación y dar flexibilidad a las organizaciones para cualquier contingencia.

Debido a que las organizaciones son una red de relaciones interpersonales, en donde confluyen recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, es imposible resolver las problemáticas aislándolas de otras o de su entorno, por el contrario deben mediar estructuras de autoridad organizadas en donde cada uno de los miembros de dicha organización se desarrolle con metas y procedimientos establecidos.

Al respecto, Salvador Mercado en su libro Administración Aplicada señala 5 pasos que debe seguir el DO. El primero se refiere a la detección del problema, mediante encuestas a personal estratégico, el segundo, es la información y concientización del personal acerca de la problemática.

Posteriormente debe formularse un plan, en donde se asigna tareas, metas y tiempos específicos para concluir las acciones o modificarlas. Tarea en donde entra la cuarta fase que es la capacitación, que tiene la finalidad de desarrollar o adiestrar al personal involucrado. Proceso que deberá contar con un seguimiento para optimizar resultados (quinto paso).

³⁴ Para mayor extensión del tema ver Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas 2000. Ferrer Pérez, Luis Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas, Segunda Reimpresión. 1998. y Chiavenato, Idalberto. Administración de los nuevos tiempos. Traducción de Germán Villamizar. Editorial McGraw-Hill, Bogota, Colombia, 2002.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Como toda organización es un sistema complejo y humano, con características y cultura propias, así como un sistema de valores que rigen los sistemas de información y los procedimientos de trabajo, es necesario que dichas particularidades sean observadas, analizadas y perfeccionadas para obtener una motivación y productividad pertinentes.

Para lograr un cambio en el clima organizacional de las empresas, es preciso además, que la organización cuente con una capacidad innovadora, es decir que pueda tener:

“Adaptabilidad, entendida como la capacidad para resolver situaciones problemáticas que impliquen un alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios del medio que la rodea.

Sentido de la identidad, que se refiere al conocimiento del presente y del pasado de la organización pero sobre todo, la comprensión de los objetivos por parte de todos sus participantes, lo que permitirá que el empleado entienda su compromiso y responsabilidad que tiene con el mismo y con la organización.

Perspectiva exacta del medio ambiente

Integración entre los participantes, de manera que pueda hablarse de un todo orgánico.”³⁵

En cuanto a los objetivos, es preciso señalar que para toda organización éstos representan el éxito que se espera alcanzar en un tiempo específico y pueden jerarquizarse como estratégicos o generales, que son los que se establecen en toda la empresa; los tácticos o departamentales propios de una determinada área o departamento, y los operacionales o específicos que son de índole más detallados en cuanto a las actividades y tienen cierto plazo para cubrirse.

De esta manera, se puede decir que objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- Cambiar la credibilidad, las posturas, los valores de las personas que laboran en la organización con la finalidad de integrarlas al cambio.

³⁵ Mercado; Salvador. Administración Aplicada. Página 76.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- Transformar la organización con la idea de que ésta se adapte y pueda subsistir a un medio de nuevas tecnologías, nuevos mercados y además, a los cambios vertiginosos de la economía global. Teniendo como base la planeación que permite que el cambio llegue en forma ordenada.

Por lo que respecta a los métodos de investigación del DO podemos señalar que se basan en técnicas psicológicas y sociológicas, incluidas además las técnicas administrativas, que tienen la finalidad de conducir a la organización al cambio, destinando energía humana hacia los puntos donde se realizan los cambios.

Baste con mencionar que el DO es un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Lo que implica un cambio crucial en las normas, los valores, patrones o comportamiento de la organización.

Asimismo, en este contexto de DO resulta destacado lo que establece Chris Argyris³⁶ en el sentido de que “Se requiere una investigación empírica adicional con el fin de evaluar los siguientes aspectos: Las teorías adoptadas, las acciones y las teorías empleadas son factores clave en la efectividad de la práctica del DO. Los profesionales del DO deben identificar el grado hasta el cual generan incongruencias y brechas entre estos tres factores y las condiciones en las cuales ocurren. Una de las características clave de esta indagación deben ser los procesos de razonamiento que utilizan dichos profesionales para comprender su mundo y actuar conforme a él. A su vez. Se necesita una investigación empírica adicional para comprender la relación entre el razonamiento defensivo y las rutinas defensivas organizacionales.” “Los profesionales del DO deben aprender la forma de desarrollar mapas de los mundos del comportamiento que tienden a crear. Los mapas se deben enfocar en especial en las rutinas defensivas organizacionales y

³⁶ Argyris, Chris. Sobre el aprendizaje organizacional. Editorial Oxford. Página 394.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

en la manera en que crean pautas organizacionales que se autoreforzan y que van en contra del aprendizaje. Una vez más, es indispensable una investigación adicional acerca de cuáles son las características de los mapas para la acción, de cómo construyen y de cómo pueden utilizarse para incorporar a la práctica del DO y simultáneamente comprobar sus teorías.”³⁷ “ Se debe realizar una investigación adicional acerca de la razón por la cual los seres humanos parecen utilizar una serie de procesos de razonamiento cuando inventan soluciones, que es diferente de los que usan para formular las soluciones”³⁸

Dentro de este esquema, uno de los objetivos primordiales de los directivos es buscar que las utilidades y los objetivos generales de la organización crezcan y se lleven a cabo. Los altos mandos pueden enfocarse a desarrollar un esquema de liderazgo situacional, aplicado en forma dinámica de acuerdo a las necesidades que diferentes escenarios vayan planteándose.

En el DO todos los trabajadores deben desempeñar debidamente sus funciones, con base en los objetivos de la organización, mismas que tendrán que ser supervisadas. Lo anterior se podrá llevar a cabo más eficientemente si se realizan cambios de pensamiento en el personal para que se sientan integrados al proceso de transformación intermitente.

Tarea en donde intervienen los supervisores, vistos como punto esencial de control y evaluación del cambio, es decir se presentan como un puente entre la alta dirección y el personal de línea.

Idalberto Chiavenato, señala:

“La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una colección de técnicas y métodos que aumentan rápidamente y que surgió de las ciencias del comportamiento. El D.O. no pretende restringirse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes

³⁷ Argyris, Op. Cit. Página 394.

³⁸ Argyris, Op. Cit. Página 394.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar problemas. El D.O. pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativos y personal – cultural actúan entre sí, como también los medios por los cuales la organización se relaciona con el medio ambiente. La tecnología de D.O: está básicamente orientada hacia nuevas maneras de tratar asuntos organizacionales.³⁹

También nos dice:

“El proceso de D.O: consiste fundamentalmente en: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención”⁴⁰

Bajo el siguiente esquema:⁴¹

Proceso de D.O.	Fases del Cambio Planeado.
Recolección de Datos	Desarrollo de una necesidad de cambio (descongelamiento)
	Establecimiento de una relación de cambio.
Diagnóstico Organizacional,	Trabajo en dirección al cambio.
	Generalización y estabilización del cambio (movimiento)
Acción de Intervención.	Alcance de una relación terminal.

En este sentido y de conformidad con lo señalado por Colunga, el objeto general del DO es:

“cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones; de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos mercados, a los nuevos desafíos y al aturdido ritmo de los propios cambios y de ser posible, adelantarse a los bruscos cambios de los ciclos económicos actuales que está sufriendo la sociedad y que exigen un cambio radical en la manera de operar, de pensar y de vivir”⁴²

³⁹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría de la Administración*. Página 477.

⁴⁰ Chiavenato, Op. Cit. Página 477.

⁴¹ Fuente: Chiavenato, Obra citada. Página 478.

⁴² Colunga, Dávila Carlos. *Modelos Administrativos*. Editorial Panorama. Página 76.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Asimismo, conviene señalar que para iniciar una estrategia dirigida a lograr un cambio en la organización, es necesario realizar un diagnóstico, el cual en su acepción más simple se entiende como un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre varias personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan en la organización.

Cuadro resumen:

Esquema para el análisis organizacional de la DGESEPE.

1. Recopilación de información;
2. Clasificación de información;
3. Análisis y depuración de información utilizando;
 - Marco Conceptual,
 - Análisis mediante Matriz FODA,
 - Diagnóstico Organizacional,
 - Enfoque Sistémico,
 - Modelos Administrativos,
 - Teoría del Desarrollo Organizacional,
3. Propuestas y alternativas de solución;
 - Reestructuración Orgánica Funcional de la DGESEPE.
 - Creación de un ambiente organizacional propicio y en armonía con el contexto funcional de la DGESEPE.
 - Desarrollo de un modelo de liderazgo adaptativo al cambio organizacional para la DGESEPE.
 - Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
 - Reingeniería de Procesos y Diseño de Tableros de Control.
 - Diseño de un Sistema de Costos adecuado a la imagen - objetivo de la DGESEPE.
5. Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2. La Planificación Estratégica y el Análisis F.O.D.A. en las Organizaciones.¹

2.1. El papel de la Planificación Estratégica



Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen el proceso de planificación.

¹ Bobadilla Díaz, Percy. Planificación Estratégica. Pontificia Universidad Católica del Perú. pbobadi@pucp.edu.pe, Perú. 2005. Presentación en Power Point. 51 Láminas. Se presentan los principales planteamientos del autor, adaptadas a este estudio.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

La planeación estratégica como metodología y curso de acción, ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos institucionales en tiempos determinados.

Esta metodología se ha convertido en una herramienta efectiva para que la organización sea capaz de identificar y evaluar cuál es su posición en el entorno social, (macro ambiente), tomando en cuenta los cambios que se evidencian en términos de oportunidades y amenazas y las capacidades de la organización (micro ambiente) en términos de fortalezas y debilidades para poder aprovecharlas y desarrollarse a través de las mismas.

Los Niveles de la Planificación

Niveles de Planificación.	¿Por qué y para qué sirve?	¿Cómo se hace?
Estratégica.	Facilita la construcción de la Visión, la Misión y la elaboración de objetivos estratégicos. Exige a la organización precisar lo que quiere "Ser y Hacer" en el largo plazo.	Visión, Misión, Análisis F.O.D.A. y Objetivos Estratégicos.
Programática.	Establece las estrategias y tácticas las cuales nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Es necesario destacar que el nivel programático se convierte en el puente que articula el nivel estratégico con el nivel operativo.	Formulación de Estrategias y Tácticas, Resultados e Indicadores de Impacto.
Operativa.	Establece con claridad las actividades y metas que se deben alcanzar en el corto plazo para garantizar el logro de los objetivos.	Definición de las Actividades Tareas, Responsables, Costos, Metas y cronograma.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

El proceso de planeación al interior de las organizaciones comprende el seguimiento de las etapas que se enuncian a continuación:

- A. Análisis y discusión sobre los sub-sectores que repercuten en el trabajo de la organización,
 - Definición de las tendencias principales (macro ambiente) y,
 - Análisis de las capacidades organizacionales (micro ambiente)
- B. Construcción de la visión y misión de la organización,
- C. Análisis F.O.D.A.
- D. Elaboración de los objetivos estratégicos,
- E. Diseño de las estrategias y tácticas,
- F. Formulación de Resultados de Impacto por objetivo estratégico,
- G. Plan programático.

2.2. Construcción de la Visión y la Misión

Construcción de la Visión

<p>La Visión del Futuro.</p>	<p>Es la <u>imagen futura</u> que una organización, entidad institución pública, o grupo organizado desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Dicha realidad debe de ser <u>planteada en forma positiva pero real</u>.</p> <p>Es una apuesta movilizadora sumamente útil para la planificación estratégica porque <u>nos sitúa en una perspectiva de mediano y largo plazo</u>. Dentro de ese marco podemos hacer explícito el sentido y significado de nuestro trabajo.</p>
<p>Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo nos vemos en el futuro?• ¿Cómo vemos a los actores, sectores o población con la cual trabajamos o nos relacionamos?	

Construcción de la Misión

<p>La Misión.</p>	<p>Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza el grupo, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen.</p> <p>Comparte con la visión los rasgos de riesgo y motivación que le otorgan un sentido a nuestro trabajo, pero a diferencia de ella la imagen que proyectamos es concreta y capaz de indicar donde radica el éxito de nuestra labor en la actualidad.</p>
<p>Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Quiénes somos?• ¿Qué buscamos?• ¿Por qué lo hacemos?• ¿Para quiénes trabajamos?	

Los subsectores: El macro y micro ambiente

La importancia de identificar los subsectores que delimitan e influyen en el trabajo cotidiano de las organizaciones tiene tres propósitos principales:

1. Tener un balance del estado actual de la organización en el cual trabajamos,
2. Facilitar el proceso para la formulación de estrategias y tácticas conociendo los medios reales con los que contamos y las exigencias actuales del entorno social en el cual intervenimos,
3. Poder construir una visión y definir objetivos estratégicos que nos ayuden a orientar nuestras acciones y ubicarnos con algunas ventajas frente a los retos que nos depara el futuro

2.3. Elaboración del análisis F.O.D.A.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Análisis F.O.D.A.	<p>Debe su nombre a las iniciales de los cuatro (4) componentes que nos permiten el análisis de una determinada situación.</p> <p>(<u>F</u>ortalezas, <u>O</u>portunidades, <u>D</u>ebilidades y <u>A</u>menazas)</p> <p>Es una técnica que nos permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro [medio externo] y micro ambiente [medio interno], los cuales permitirán a la entidad hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social.</p>
<p>Pasos para la Identificación de F.O.D.A.</p> <ul style="list-style-type: none">• Planteamiento de preguntas orientadoras,• Respuestas de los participantes a través de tarjetas,• Elaboración de matriz F.O.D.A.• Priorización, jerarquización y codificación de la matriz final.	

2.3.1. Construcción de objetivos, estrategias, tácticas, resultados e indicadores.

Construcción de objetivos.

Objetivo Estratégico.	<p>Aluden a los <u>cambios, modificaciones o efectos</u> que esperamos lograr en el <u>mediano y largo plazo</u> en nuestra organización o en la realidad en la que trabajamos.</p> <p>Estos cambios se pueden conseguir a partir de la ejecución de una <u>serie de acciones centrales</u>, que en el nivel de la planificación en la cual nos encontramos adquieren una connotación de <u>carácter estratégico</u>.</p>
<p>Criterios para su redacción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Deben aludir a finalidades y no ser confundidos con los medios o actividades,• Debe aspirar a cumplirse en un período de tiempo (X años) al término del cual se pueda evaluar el nivel de logro alcanzado (efectos e impacto),• Debe redactarse en un lenguaje claro y sencillo para que sea de fácil entendimiento,• Su redacción debe ser producto de un proceso participativo,	

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- No fusionar varios objetivos en uno. Se debe plantear un sólo cambio, de esa manera se facilitará su posterior proceso de evaluación.

Dinámica de la matriz F.O.D.A. para la formulación de los objetivos estratégicos.

Identificadas las prioridades para cada cuadrante de la matriz, se procederá a vincular la información desde el sector interno hacia el sector externo.

La tendencia a seguir es vincular las fortalezas del sector interno con las oportunidades y amenazas priorizadas del sector externo. En el mismo sentido, se presenta el cruce que se produce desde las debilidades. Producto de este cruce y vinculación entre las ideas fuerza ubicada en la matriz se obtendrán los objetivos estratégicos.

Es necesario que los criterios de pertinencia y equilibrio estén presentes al realizar las vinculaciones entre las distintas variables que conforman la matriz.

Matriz F.O.D.A. y preguntas guía para identificar el cruce y producir los objetivos estratégicos.

	Oportunidades.	Amenazas.
Fortalezas.	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se nos presenta?</p> <p>Atacar.</p>	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a dicha amenaza?</p> <p>Defender.</p>
Debilidades.	<p>¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar dicha oportunidad?</p> <p>Movilizar.</p>	<p>¿En qué medida esta debilidad no permite enfrentar dicha amenaza?</p> <p>Reforzar.</p>

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Construcción de estrategias.

Estrategia.	Es un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las acciones de una organización y les da un sentido de <u>unidad, dirección y propósito</u> .
Los principios tradicionales de la <u>estrategia</u> dependen del sentido común (intuición) y se vinculan a tres preceptos generales: <ul style="list-style-type: none">• La adaptación de los medios a los fines o viceversa,• La libertad de acción,• La economía de fuerzas (poder por información disponible y manejo de recursos)	
Criterios para el diseño de las estrategias. <ul style="list-style-type: none">• La visión de nuestra organización,• Las tendencias principales que hemos encontrado en los actores del entorno social,• Los objetivos estratégicos elaborados (incluir el análisis realizado de las vinculaciones),• Las potencialidades que tenga nuestra institución o sector (la misión),• Se debe elaborar un conjunto de estrategias por cada objetivo estratégico definido.	
Pregunta orientadora: <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué se requiere para poder cumplir con los objetivos estratégicos planteados?	
Ejemplos: <ul style="list-style-type: none">• Crear nuevos productos o servicios que satisfagan los requerimientos de nuestros beneficiarios.	

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Construcción de tácticas.

Tácticas.	<p><u>Medios o acciones específicas</u> que señalan la manera para cumplir con las estrategias definidas. Sólo se definen a nivel del planeamiento estratégico, distinguiéndose del resto de actividades por su <u>proyección temporal</u> y <u>eficacia</u>.</p> <p>Es por esa razón que al nivel estratégico preferimos hablar de <u>tácticas</u>, dada la naturaleza de los cambios que se aspira conseguir a través de su puesta en práctica.</p>
	<p>La pregunta orientadora para la elaboración de tácticas es: ¿Cómo puedo lograr el cumplimiento de las estrategias?</p> <ul style="list-style-type: none">• Metodológicamente se debe elaborar un conjunto de tácticas para cada estrategia.• Es casi seguro que una táctica no será suficiente para que una estrategia se materialice, así como no es suficiente una estrategia para que un objetivo se cumpla.
	<p><u>Ejemplo:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Conformación de una comisión o consejo multidisciplinario,• Elaborar el Plan de Acción de Cooperación Técnica

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Construcción de resultados.

Resultados de Impacto.	<p>Son los logros cuantificables al final de un proceso usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo.</p> <p>La exigencia de considerar resultados de impacto para cada objetivo estratégico se fundamenta en la necesidad de explicar qué cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.</p>
<p>Proceso para su elaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar: definir en qué cantidad porcentual o nominal vamos a cambiar o modificar determinada realidad, • Calidad: establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos, • Tiempo: especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán los resultados. Se pueden expresar en años y meses. 	
<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A fines del 2007, se habrán duplicado los acervos bibliográficos, • A fines del 2007 contaremos con equipos de cómputo conectados a Internet satelital, • A fines del 2007, habremos incrementado nuestros Programas de capacitación a profesores en un 70%. 	

Construcción de indicadores.

Indicadores.	<p>Son medidas específicas (unidad de medida) que señalan la información que debe ser recogida para conocer el progreso o avance alcanzado en el cumplimiento de los resultados de impacto propuestos por cada objetivo estratégico.</p> <p>Se formulan por cada resultado de impacto.</p>		
Resultados de Impacto.	Indicadores.		
A fines de 2007, se han titulado más alumnos egresados.	Alumnos Titulados / Alumnos egresados desde 2004 al 2007.		

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

A fines de 2006 contaremos más usuarios del servicio de Internet en las escuelas normales.	Número de usuarios del servicio Internet en las escuelas normales.
--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Es importante no confundir los conceptos de objetivos, resultados e indicadores, es por ello que debemos considerar que:

- Los Objetivos aluden al cambio que se espera lograr,
- Los Resultados son los productos deseados en términos de cantidad, calidad y tiempo (metas),
- Los Indicadores son medidas específicas que señalan; indican qué información se requiere para conocer el avance o progreso alcanzado en los resultados y por ende en la consecución de los objetivos.

Así pues y como parte de los procesos de innovación y cambio estructural, en el que necesariamente se vera inmersa la DGESEPE, es conveniente el diseño de indicadores de impacto social y de calidad en el servicio, cuyo objetivo consiste en orientar las funciones del organismo social hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos, bajo la siguiente metodología:²

1. Se deben identificar:
 - a. Los servicios
 - b. Los usuarios
 - c. Los beneficios que deben recibir los distintos usuarios, mediante el cumplimiento de las funciones.
2. Se deben precisar los atributos del servicio o producto

² Valdés, Rivera Salvador y Amado, Martínez Ofelia. Diagnóstico Empresarial. Editorial Trillas. Página 85.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

3. Se identificarán los estándares que se deben cumplir, y
4. Se deben establecer los indicadores de manera tal que nos permitan medir y comprar el deber ser con la realidad.³

La utilidad de los indicadores debe servir para monitorear los resultados, avances y alcances de cada actividad o proyecto (acción), generar información necesaria para la retroalimentación de medidas preventivas y correctivas y para una adecuada toma de decisiones; que sustenten acciones de mejora, ubicando los niveles específicos de eficacia, eficiencia y la calidad de nuestras acciones.

Lo anterior dará la pauta para establecer las propuestas de mejora continua que orienten la función de la DGESEPE, hacia la satisfacción de los usuarios con calidad y productividad.

2.3.2. Medio ambiente externo: oportunidades y amenazas.

Oportunidades.

Externamente, las oportunidades implican situaciones o factores de carácter socioeconómico, político o cultural que están fuera de su control y cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen determinadas condiciones a nivel de la Dirección

Amenazas.

Se entienden como aquellos factores externos fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y limitar el desarrollo de la Dirección para aprovechar las oportunidades del entorno.

2.3.3. Medio ambiente interno: fortalezas y debilidades.

Fortalezas.

³ Ídem. Página 85.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

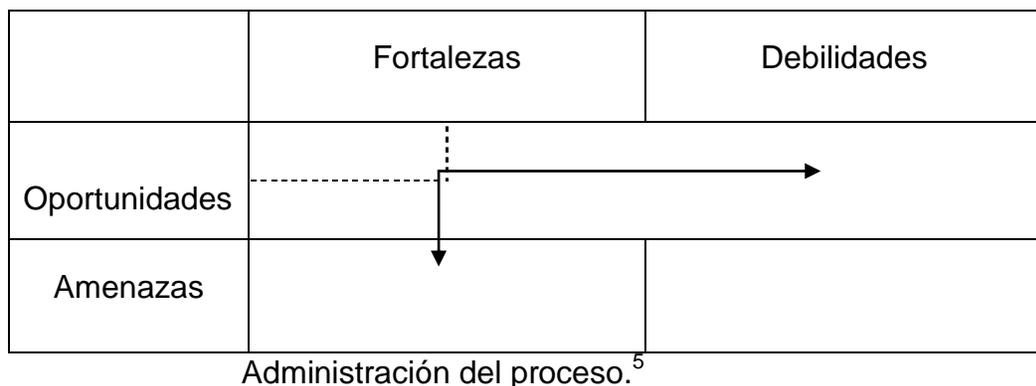
Internamente, las fortalezas son capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas que ofrezca el mismo.

Debilidades.

Internamente, las debilidades se entienden como las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que no permiten el aprovechamiento de las situaciones que se consideran ventajosas en el entorno social.

La parte más complicada en el Desarrollo de la matriz F.O.D.A.⁴, es la comparación de los factores interiores y exteriores, clave del proceso, esto requiere de un buen juicio y no existe una respuesta única.

El objetivo de la confrontación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es la identificación de estrategias factibles y no el de la selección o determinación de las mejores. Por ello se recomienda que no todas las estrategias desarrolladas a partir de la matriz F.O.D.A. se realicen.



⁴ Martínez Chávez Víctor Manuel. Diagnósticos Administrativos. Editorial Trillas. Página 171.

⁵ Martínez, Ídem. Página 171. Fuente: SECODAM, UDA, F.O.D.A., Página 8.

Capítulo 3. Análisis F.O.D.A. aplicado a la DGESEPE.

3.1. Metodología utilizada para la investigación. Diagnóstico.

La administración moderna reconoce a la identidad de intereses; es decir conciliar los esfuerzos y los propósitos individuales con los objetivos de la organización, y la armonización de éstos con aquellos indudablemente traerá como consecuencia la efectividad de los esfuerzos coordinados y el desarrollo saludable de la institución, lo anterior es respuesta a lo detectado en el diagnóstico integral.

El levantamiento de la información dentro de la metodología empleada, fue la etapa más larga y aparentemente sin resultados inmediatos. Sin embargo, ocupó un lugar relevante para lograr el mejor diagnóstico, por lo cual es necesario destacar que sólo de una información completa y veraz se derivan buenas conclusiones.

El criterio metodológico que se implementó es el de inducción y análisis en el proceso de diagnóstico, el cual tiene como fundamento integrar los componentes que interactúan en la dinámica de la organización con el fin de que el estudio de la reestructuración contenga en su análisis y dictamen las ventajas y las desventajas que favorecen a la organización.

El diagnóstico institucional para este objeto de investigación, debemos entenderlo como el conjunto de signos que se detectan en desequilibrio institucional, calificándolos como indicadores que manifiestan malestares en la organización bajo el entorno interno y externo.

La información que se encuentra en registros y la que proviene de las experiencias acumuladas el personal de la organización, han sido las tónicas de esta etapa que fue altamente útil para la definición de problemas, de acuerdo a lo siguiente.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- El marco general de la organización.
- Los servicios, el proceso para su otorgamiento y los factores funcionales u operativos que intervienen en su realización.
- La estructura orgánica y los factores estructurales.
- El personal y las relaciones internas y externas, así como sus aptitudes y actitudes.

Un elemento importante para la recolección de información fue la exploración del ente organizacional a través de las siguientes técnicas:

- Realización de entrevistas,
- Aplicación de cuestionarios para mandos medios y superiores,
- Observación directa e indirecta,
- Análisis de informes de actividades de cada una de las Direcciones de Área,
- Documentación de la Institución, como el Programa Operativo Anual (POA), páginas electrónicas de RedNormalista, de la SEP, De la Subsecretaria de Educación Superior y la DGESEPE.
- Lluvia de ideas.

3.2. El medio ambiente externo. Oportunidades y amenazas para la DGESEPE.

Las oportunidades como se ha señalado se generan en un ambiente externo, donde la DGESEPE no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa.

Oportunidades para la DGESEPE

En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los planes sectoriales ofrecen una amplia contribución al análisis de las oportunidades, ya que guían el quehacer nacional y en especial el educativo, dan lineamientos sobre las

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

prioridades nacionales y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.

El PND define en gran medida hacia donde se dirige la educación en el país y en especial las instituciones de nivel básico y superior, se determina cuanto apoyo recibirán en el sexenio, cuál será el alcance de las actividades y sobre todo ofrece la oportunidad de diseñar estrategias claras que permitan a la DGESEPE alcanzar sus objetivos aún y cuando existiera algún impedimento presupuestal.

Amenazas sobre la DGESEPE

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer de la dependencia ni demeriten su función.

De la misma forma que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.

La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, ya que surgen nuevas escuelas de educación superior para formación de los futuros profesionales de la educación, y constantemente las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

Las amenazas nos indican una situación que, aunque posiblemente en este momento no afecta a la DGESEPE, en un futuro cercano puede ser elemento que lleve a una crisis a la misma. No se debe permanecer con un logro como si fuera

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

por siempre, la DGESPE goza de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, las mismas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la formación de profesionales de la educación. Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones, por ejemplo: Si en el nivel inflacionario se prevé una tendencia incremental para fines del 2007, y las necesidades de equipamiento de las distintas normales públicas son una prioridad de ésta administración, se debe considerar que con el paso del tiempo la prioridad debe disminuir al implementar y realizar programas congruentes con la disponibilidad financiera para atender dichas necesidades, por obvias razones la urgencia debe disminuir, con el avance de los programas requiriendo nuevamente y con oportunidad analizar éstas amenazas en un período razonable para medir el impacto de las acciones realizadas.

Por tanto, el análisis de las políticas públicas y el comportamiento del entorno de cada una de las Direcciones adscritas a la DGESPE, debe contribuir a definir lo que la presente administración debe hacer para impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la dependencia y, sobre todo, le impidan alcanzar nuevos horizontes en materia educativa.

3.3. El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y debilidades de la DGESPE.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en: (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

Fortalezas de la DGESPE.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la dependencia de carácter interno, es decir, aquellos servicios sobre los cuales se tiene el control para su realización y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones de Educación Superior y son producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica en el diseño y revisión de los planes y programas aplicables a las distintas entidades dedicadas a la formación de profesionales de la educación y en el campo de la investigación. Se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución, como podría ser el caso de una excelente vinculación con distintas dependencias e instituciones de nivel superior públicas y privadas, lo que les permite a los profesionales de la educación tener un mejor nivel de vida y académico.

Como se señaló anteriormente, las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permitan de una forma confiable medir los avances o retrocesos.

Debilidades de la DGESEPE.

Es el caso contrario de las fortalezas, la principal característica de las debilidades es que afectan en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, sólo se puede realizar con acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los maestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

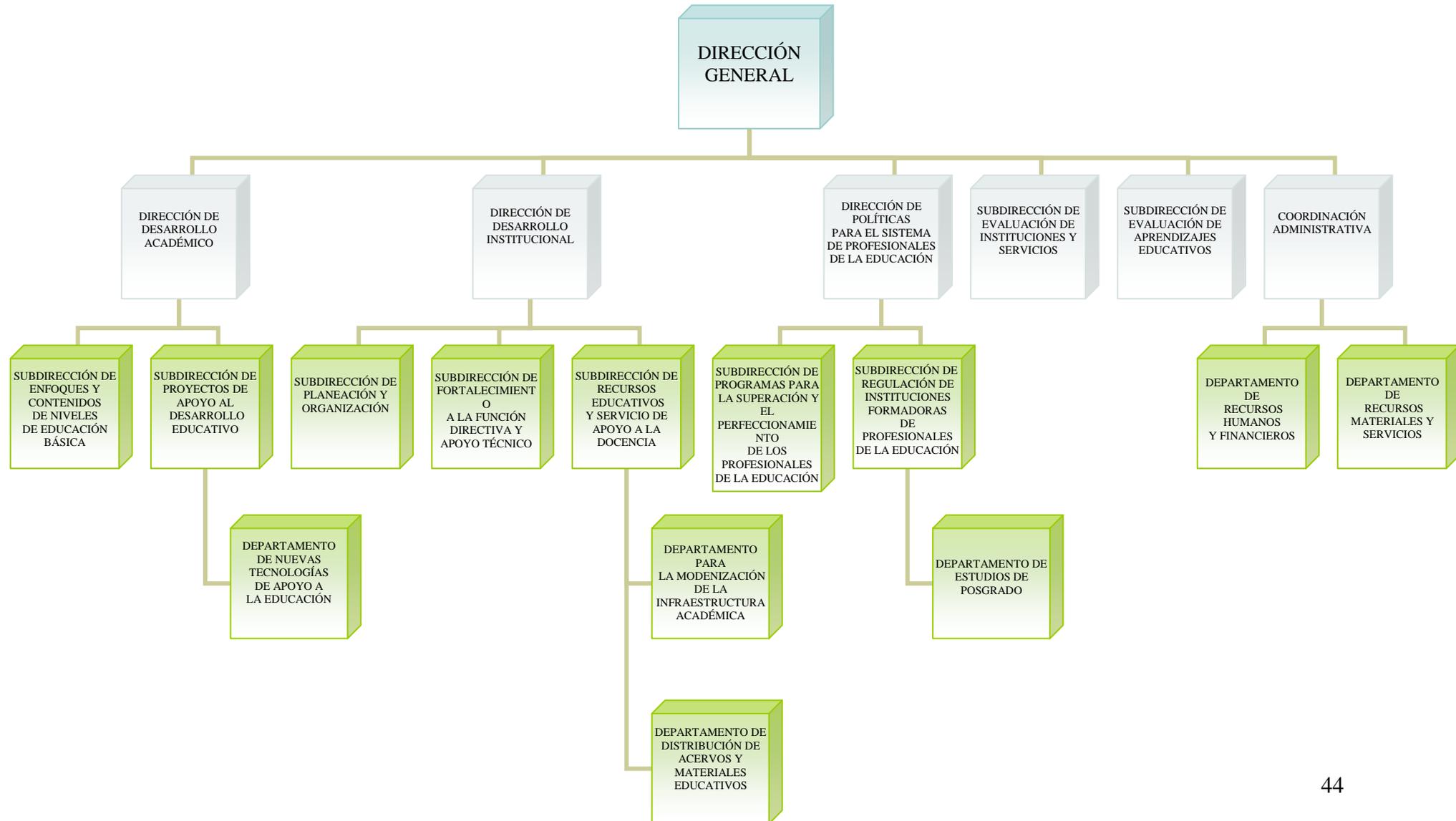
Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores F.O.D.A. y en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso de la educación a distancia, que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien en el presente no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no se deben ocultar por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos de la DGESPE.

3.4. Estructura funcional actual de la DGESPE.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

3.4. Estructura funcional Actual de la DGESEPE.



3.5. Tipo de liderazgo y toma de decisiones.

Tipo de liderazgo en operación: Aspecto importante merece la función de liderazgo en ámbito de la Dirección General, motivo por el cual se describe el papel que le corresponde desempeñar en el contexto general de la organización, y algunas recomendaciones para un desempeño más efectivo.

Existen una serie de necesidades para desarrollar el poder ejemplarmente por parte del líder, dentro de las cuales sobresalen las siguientes:

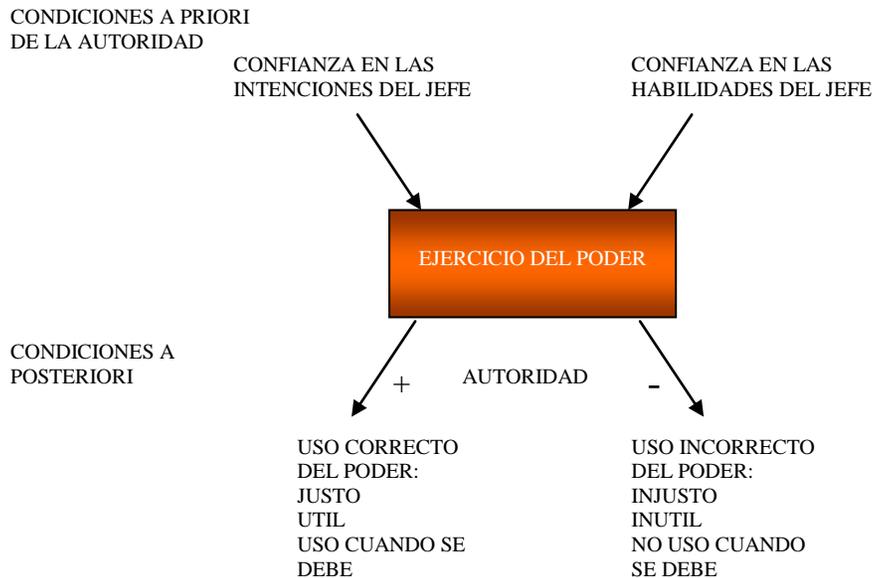
1. No ser obstáculo para que los subordinados actúen por motivación trascendente.
2. Enseñar a los colaboradores el valor real de las acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas.
3. La ejemplaridad.

Con su actuación, a través del manejo del poder, el directivo influye en los colaboradores. Si realiza un uso correcto del poder, irá ganando autoridad, definida como la libre aceptación de sus criterios por parte de sus colaboradores. Si utiliza incorrectamente el poder lo perderá. El uso inadecuado del poder no sólo se opone al liderazgo, sino que, por el contrario, el líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con fortaleza aunque no le guste hacerlo. A priori, la autoridad exige, por parte del colaborador confianza en las habilidades e intenciones del jefe. A posteriori, después de usar el poder, la autoridad del jefe aumentará si lo ha ejercido correctamente, y disminuirá, si lo ha hecho incorrectamente.

Existen tres maneras de utilizar incorrectamente el poder: El uso injusto, que destruye la confianza en las intenciones; el uso inútil, que al poner demasiadas restricciones a los colaboradores destruye la atractividad de la organización y el no uso cuando debería hacerse, que según el juicio del colaborador puede destruir la

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

confianza de éste en las habilidades o las intenciones del jefe. La figura siguiente esquematiza el proceso:



Fuente: Elaboración propia.

La misión externa de la DGESEPE la definen las necesidades reales de su entorno al cual pretende satisfacer mediante los servicios que presta, y misión interna son las necesidades de los miembros de la organización que busca y es preciso satisfacer, son el para que y el para quien. La síntesis entre ambas se crea a través de valores de la dirección. Toda decisión implica valores que contienen dos factores: 1) que se entiende por necesidades reales, y 2) cual es el peso que se da a cada uno de ellos para tomar una decisión, en definitiva (...) como se trata a las personas y en virtud de que criterios. Estos tres conceptos están relacionados con la capa más profunda de la realidad de las organizaciones y corresponde a la unidad de criterios y metas, y a la consistencia de las acciones.

Relación entre misiones, valores, estrategias, estilos y estructuras

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.



La alta dirección participa por su influencia en el vértice de la organización, en la definición de las variables clave y tiene la función de mantenerlas y conservarlas, influyendo en las zonas intermedias de la dirección, mediante la comunicación y el ejemplo.

Para que esta participación sea adecuada se requiere contar con una calidad motivacional alta y un entrenamiento en la solución de problemas de carácter ético y moral, para crear un clima de atractividad mediante la utilización del estilo de liderazgo más adecuado y conforme a las normas establecidas.

Bajo las condiciones anteriormente expuestas la dirección define las oportunidades estratégico formales, a través de la misión externa determinando las capacidades específicas de la organización y la fórmula de solución para cada situación, mediante el entrenamiento en situaciones simuladas y reales.

La visión clara del futuro, enfocada de manera simple, fácilmente entendible, deseable y que movilice, debe ser transmitida por el director para lograr el avance

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

en toda la organización, así como la formulación y definición de propósitos estratégicos y morales. Su liderazgo consiste en transmitir a los demás su entusiasmo por la causa.

En su faceta institucional-moral el hombre vértice cuida el aprendizaje de su organización, definido como el proceso mediante el cual la organización obtiene y usa nuevos conocimientos, instrumentos, competencias y valores, para construir una visión estratégica y valores extraordinarios para el éxito de la organización.

Un elemento de importancia indiscutible para la Dirección General, es el proceso de toma de decisiones, mismo que al ser analizado en su contexto organizacional nos muestra las indiscutibles repercusiones que se derivan de su adecuada ejecución, por lo que es preciso considerar al aplicarlo la siguiente: Decisiones programadas, de jerarquía estratégica para la organización, con complejidad creativa e innovadora, con finalidad de planificación, control, dirección y organización, con función directiva sustantiva y con condiciones de certidumbre derivadas de la planificación estratégica.

3.6. Mecanismos de control, supervisión y comunicación.

La supervisión como proceso revisorio es una de las mayores responsabilidades para quien encabeza la organización, ya que a partir del esquema de retroalimentación se toman las medidas estratégicas para la corrección de las desviaciones.

La supervisión operacional de la organización y sus integrantes, se encuentra delegada en gran parte a la Dirección General Adjunta, quien comparte esta responsabilidad, quien la ejerce en forma ocasional o mínima en aspectos operativos, en virtud de que el componente humano conoce el desarrollo de sus funciones y actividades, la mayoría de los casos cuenta con experiencia que les

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

ha dado el hacer las tareas durante varios años, además hay que reconocerles el compromiso que dan a la institución.

Comunicación formal e informal: vertical, horizontal, ascendente y descendente. En la organización la comunicación se ha establecido con base en los lineamientos jurídicos, normativos y operativos, tratando en todo momento de apearse y cumplir con las reglas y procedimientos establecidos. La Dirección General se encarga de sumar los esfuerzos de la institución, es la que integra los intereses, las funciones y las actividades sustantivas y administrativas de sus áreas y de los individuos que la componen, es la que armoniza la información, buscando cohesión y unificación. Coordina los puentes de comunicación con las áreas externas tanto con las dependencias del Gobierno Federal, como con las autoridades de Educación de los Estados de la República y con los Directivos de las Escuelas de Educación Normal, buscando continuamente la realización de un proceso ordenado y organizado orientado básicamente a la obtención de resultados armoniosos, eficientes y con calidad. Por lo que se refiere a la comunicación y organización informal se observa un escenario de combate a ciertas prácticas tradicionalistas, en las cuales se encuentran empeñadas los empleados con más antigüedad, para lo cual cuentan con la complacencia y apoyo de la estructura sindical.

3.7. Resultados del Diagnóstico.

A continuación se presenta a manera de resumen descriptivo los resultados que se obtuvieron del esquema que se utilizó para el análisis F.O.D.A aplicado a la DGESEPE; con relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la situación encontrada y las propuestas de acciones para aumentar, aprovechar, disminuir o eliminar los efectos de las mismas en el entorno organizacional.

Análisis. De tipo de liderazgo en operación, toma de decisiones, mecanismos de control, supervisión y comunicación.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Para iniciar este proceso de análisis al interior de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, es preciso partir de:

a. Misión.

“Contribuir a elevar la calidad de las instituciones de educación superior destinadas a la formación de profesionales de la educación, promoviendo los planes y programas de estudio que se impartan en estas instituciones y que guarden congruencia con los correspondientes a la educación básica y las estrategias y políticas necesarias para el desarrollo, evaluación, coordinación e integración sistemática de las instituciones”¹

b. Visión.

“Las escuelas normales están en proceso de convertirse en instituciones de excelencia académica comprometidas con el aprendizaje de sus estudiantes y con el desarrollo integral del sistema educativo.”²

c. Objetivo General.

“Fortalecer la formación inicial de maestros de educación básica llevándola a ser una educación superior de calidad que responda adecuadamente a los fines que se persiguen en la educación de los niños y jóvenes mediante la consolidación de la reforma de los planes y programas de estudio, mejoramiento de la gestión institucional y establecimiento de una cultura de la evaluación.”³

d. Objetivos Específicos.

“Consolidar la reforma de planes y programas de estudio mediante el establecimiento de diversas estrategias de seguimiento, participación y vinculación con las instituciones y maestros normalistas.

Mejorar la gestión institucional mediante la puesta en marcha de estrategias dirigidas al desarrollo de planeación participativa y la actualización de directivos de las instituciones formadoras.

Evaluar sistemáticamente a las escuelas normales, mediante la creación de políticas y estrategias que promuevan la autoevaluación y la obtención de datos que ayuden a mejorar el funcionamiento y calidad de las instituciones.

Regular el sistema de formación para profesionales de la educación que requiere la educación básica. Promover que todos los planteles públicos de educación normal cuenten con la infraestructura básica para el desarrollo de las actividades académicas necesarias para la formación de los profesionales de la educación.”⁴

	Dirección de Desarrollo Académico.	Dirección de Políticas.	Dirección de Desarrollo Institucional.
Tipo de liderazgo en operación.	Liderazgo liberal, participativo y transformador.	Liderazgo autocrático, paternalista y	Liderazgo participativo y transformador.

¹ Programa Anual de Trabajo 2006 de la DGESEPE. En <http://ses4.sep.gob.mx/somos/f8.htm>

² Ídem.

³ Ídem.

⁴ Ídem.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

		transaccional.	
Toma de decisiones.	Decisiones programadas, de tácticas y operativas, con complejidad rutinaria y en casos innovadoras, con finalidad de control, análisis y valoración de los que hacen y van hacer, con función sustantiva, y condiciones de cierto riesgo e incertidumbre en algunos casos.	Carente de autoridad cognoscitiva y sin método lógico que resuelva la problemática, no obstante estar muy claros los objetivos de las áreas sustantivas. Se caracterizan por ser inadecuadas, ya que se toman bajo presión, derivadas de factores externos en la mayoría de los casos y con tiempos muy recortados para una adecuada atención, lo que representa en el corto plazo generar retrabajos para la corrección de los errores con un alto grado de incertidumbre.	En este caso, se identificó que la toma de decisiones, se realiza de manera conjunta con el equipo de trabajo que se forma de acuerdo a la problemática por resolver y de manera formal, ya que se establecen compromisos a los cuales se les da seguimiento para cumplir en tiempo y forma con las fechas que se establecen para su integración y presentación ante el nivel jerárquico superior. Sin embargo, y no obstante lo anterior, se realizan ajustes de último minuto, en afán de perfeccionar el resultado y en la mayoría de los casos, con pésimos resultados, al no respetar los acuerdos en principio razonados con el equipo de trabajo y aceptando las sugerencias del nivel jerárquico superior, bajo condiciones de extrema urgencia.
Mecanismos de control y supervisión.	La supervisión es ocasional o mínima en aspectos operativos, en virtud de que el componente humano conoce el desarrollo de sus funciones y actividades, la mayoría de los casos cuenta con experiencia que les ha dado el hacer las tareas durante varios años, además hay que reconocerles el compromiso que dan a la institución.	Derivado de la costumbre en la realización de las tareas cotidianas, no se realiza una supervisión de las mismas y se apoyan en la experiencia y conocimiento de algunos empleados, que logran corregir únicamente desviaciones, sin atender la problemática de fondo, sobre todo que no se cumple con las etapas de control y supervisión que entre otras caracterizan al	Por tratarse de un área de desarrollo, los mecanismos de control y supervisión no se realizan, toda vez que su función es orientar primordialmente a la etapa de planeación dentro del proceso administrativo, para cumplir con el objetivo de lograr un desarrollo institucional y recomienda que las etapas subsecuentes de dicho proceso, las cumplan las

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

		proceso administrativo en el ámbito de lo público, para retroalimentar el proceso de manera funcional.	
Comunicación formal e informal: vertical, horizontal, ascendente y descendente.	Existe una estructura formal autorizada, incipiente, pero que debido a que es una organización de nueva creación y a la división de funciones y actividades opera funcionalmente de otra manera. Se ha establecido la comunicación con base en los lineamientos jurídicos iniciales, tratando en todo momento que apearse y cumplir, tanto en el entorno interno (vertical, horizontal, ascendente y descendente) y externo pero en algunos casos se opera y se comporta aisladamente. Por lo que se refiere a la comunicación y organización informal se observa un escenario de combate a ciertas prácticas tradicionalistas.	No obstante la existencia de canales de comunicación formal, como en toda organización se da también la comunicación informal que en este caso genera verdaderos problemas de filtración de la información, provocando un clima inadecuado hacia el interior de la organización por parte del personal que transmite su opinión de manera velada al nivel superior, modificando significativamente los criterios establecidos en principio por éste. Por tal motivo, se tipifica a la estructura de comunicación formal descendente y horizontal existente como inadecuada y sin fortaleza.	En el ámbito de la comunicación formal, realiza de manera clara y precisa el objetivo de comunicarse con el resto de la organización, tanto vertical como horizontalmente y detecta los problemas de comunicación de las áreas afines, manifestando su desconcierto, toda vez que sostiene que es primordial lograr una comunicación ágil y precisa para el cumplimiento de metas. El esfuerzo que realiza por lograr su cometido, se dificulta en la práctica, por no existir una administración del tiempo, adecuada en el cumplimiento de los compromisos que establecen.

3.7.2. Aplicación del análisis F.O.D.A. a la DGESEPE.

	Fortalezas de la DGESEPE.	Debilidades de la DGESEPE:
1	Atribuciones y funciones claras y precisas.	Planeación operativa establecida, pero aislada.
2	Planeación Estratégica establecida. Visión, Misión, Objetivo general y específicos claros y precisos.	Inconsistencias en los mecanismos de Coordinación y Comunicación
3	Personal calificado y con experiencia.	Solicitar el establecimiento y

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

		formalización de la Dirección General Adjunta.
4	Existencia de trabajo en equipo.	Insuficiente planta laboral.
5	Supervisión interna adecuada y supervisión externa existente.	La Coordinación Administrativa con bajo nivel jerárquico. No se da el principio de departamentalización, falta un programa de capacitación y desarrollo.
	Oportunidades de la DGESPE: *	Amenazas sobre la DGESPE:*
1	Consolidación de la DGESPE como ente normativo de las escuelas públicas y privadas dedicadas a formar profesionales de la educación.	Cambios en los enfoques públicos políticos de la Educación Normal.
2	Alineación a las políticas y criterios que rigen a las Universidades.	Alejamiento de las políticas y criterios que rigen a las Universidades.
3	Vinculación con la Educación Básica.	Olvidar la Vinculación con la Educación Básica.
4	Coadyuvar a que las Escuelas Normales logren el mismo nivel que las Escuelas Superiores (Universidades)	No coadyuvar para que las Escuelas Normales logren el mismo nivel que las Escuelas Superiores (Universidades)
5	Elevar la competencia de las Escuelas Normales	Pérdida de interés en elevar la competencia de las Escuelas Normales.
6	Incremento de la aportación pública a PROMIN.	No repuntar los Programas PROMIN.
7	Integración articulada del sistema educativo nacional a nivel superior.	Inadecuada aplicación de Recursos.
8	Incorporación de trayectos formativos aplicables tanto a normales públicas como privadas.	Caer en subejercicios y no corregir las desviaciones.

Las amenazas y oportunidades en virtud de que son de carácter externo a la organización, solamente se mencionan en el análisis correspondiente a la Dirección General, pero son aplicables a todas las Direcciones.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunes de las Direcciones de Desarrollo Académico, de Políticas para el Sistema de Profesionales de la Educación y de Desarrollo Institucional.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

	Fortalezas comunes:	Debilidades comunes.
1	Atribuciones y funciones claras y precisas.	Planeación operativa establecida, pero aislada.
2	Planeación Estratégica establecida.	Estructuras orgánicas autorizadas diferentes a la organización funcional.
3	Personal calificado y con experiencia.	Organización informal sin control.
4	Existencia de trabajo en equipo.	Falta de capacitación
5	Supervisión externa existente.	Deficiencias en la Coordinación – Comunicación.
6	Supervisión interna adecuada.	Insuficiente planta laboral.
7	Sistemas de información, en etapa de establecimiento y fortalecimiento.	Indebida apropiación de nombres de puestos
8	Planes y programas de estudio validados oficialmente.	Falta de un Sistema de Información Integral No existe una adecuada desagregación de funciones.

Fortalezas y debilidades de la Dirección de Desarrollo Académico:

	Fortalezas de la Dirección de Desarrollo Académico:	Debilidades de la Dirección de Desarrollo Académico
1	Avances significativos en la reforma de Planes y Programas Educativos. (Educación Básica)	No existe un sistema de información integral que permita obtener reportes en forma oportuna, precisa y clara por cada una de las Direcciones que conforman la DGESE.
2	Utilización de equipos de trabajo en las reformas de planes, programas y asignaturas.	Falta de atención a la reforma del plan y los programas de estudio de la Licenciatura de Educación Secundaria.
3	Utilización de Nuevas Tecnologías.	Falta de revisión de los contenidos de Estudios de Postgrado.
4	Editorial/Publicaciones para los profesores disponibles.	Posible descuido en la calidad de los materiales y publicaciones de la DGESE.
5	Liderazgo liberal, participativo y transformador.	Falta de reconocimiento intelectual en las publicaciones de materiales, planes y programas.
6		Posibilidad de pérdida de la Carpetoteca.
7		Distanciamiento del acervo bibliográfico.
8		Actualizar permanentemente la página electrónica.
9		Información automatizada en

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

		peligro.
10		Desconocimiento de publicaciones recientes.
11		Falta de insumos (materiales) básicos.
12		Desatención del responsable de la "Subdirección de Proyectos de Apoyo al Desarrollo Educativo".

Fortalezas y debilidades de la Dirección de Políticas para el Sistema de Profesionales de la Educación

	Fortalezas de la Dirección de Políticas.	Debilidades de la Dirección de Políticas.
1	Existe apoyo incondicional del personal	Falta de normatividad específica de Educación Normal.
2		Unificación de criterios no documentados.
3		Indicadores no homogeneizados.
4		No existe un informe, memoria documental de las reuniones.
5		Falta de conocimiento de las condiciones de contratación de instalaciones para los eventos - reuniones nacionales.
6		Equipo de cómputo no actualizado.
7		Visitas de regulación sin informar de su contenido a las Escuelas Normales.
8		Insuficiente personal para realizar visitas de regulación.
9		Visitas de regulación por problemas académicos o administrativos no programadas.
10		Visitas para escuelas de nueva creación o irregulares no programadas.
11		Demora en el establecimiento de políticas y lineamientos de los estudios de postgrado en el Sistema de Educación Normal.
12		Falta continuidad en los mecanismos de supervisión.
13		Falta seguimiento a los Sistemas Estatales en la formación de maestros.
14		Existe una Comisión Irregular.
15		Liderazgo autocrático, paternalista y transaccional.

Fortalezas y debilidades de la Dirección de Desarrollo Institucional

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

	Fortalezas de la Dirección de Desarrollo Institucional.	Debilidades de la Dirección de Desarrollo Institucional
1	Establecimiento del PROMIN – PEFEN, ProGEN, ProFEN, en todas las entidades federativas.	Solicitudes de recursos para el PEFEN mal integradas.
2	Establecimiento del Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social en todas las entidades federativas.	Existen algunas observaciones para el establecimiento del PROMIN – PEFEN, ProGEN, ProFEN, que son necesarias solventar.
3	Transparencia en los procesos del PEFEN y del Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social.	Existen algunas observaciones al Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social, que son necesarias solventar.
4	Liderazgo participativo y transformador.	Asignación de responsabilidades para la distribución de acervos y materiales educativos”
5		Falta de instrucciones claras en el llenado de los formatos para la solicitud de recursos financieros por parte de las entidades.
6		No se integra a la totalidad de las escuelas de las entidades como beneficiarias del PROMI – PEFEN.
7		No existe un sistema de costos que permita evaluar financieramente los distintos proyectos que se incluyen en los PEFEN.

Subdirección de Evaluación de Instituciones y Servicios.

<p>Con el fin de establecer un Sistema de Información de Instituciones y Servicios de Escuelas de Educación Normalista, se observó que está área debe establecer:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos y sistemas para la evaluación y autoevaluación institucional. 2. Analizar y sistematizar la información recabada para efectuar evaluaciones. 3. Proporcionar información, asesoría y retroalimentación a los actores del Sistema y a las Escuelas Superiores Normalistas, sobre la implementación, implantación y los resultados de las evaluaciones y autoevaluaciones, ello, con el fin de emprender acciones para mejorar la operación y servicios institucionales y para impulsar su seguimiento en la mejora continua de la operación institucional e informar sobre los avances logrados. 4. Retroalimentar los procesos de evaluación del Sistema.
<p>Para conformar el Sistema de Información y la Evaluación, esta área, primeramente trabajo en el diseño de un cuestionario – encuesta, que le permitiera allegarse los datos que requería como insumos para iniciar el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información para presentaciones de la Subsecretaría de Educación Superior y de la DGESE. • Datos e información que se integro al instructivo - guía del PEFEN, ProGEN y ProFEN. • Datos e información que se integro a la

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Después de aplicar el cuestionario, mediante un Censo, ha continuado con la sistematización de información, la cual está trabajando gradualmente, pero que le ha permitido realizar algunos referentes en cuanto a:	página electrónica de la DGESEPE y de RedNormalista.
Así mismo, esta área participa en la elaboración e integración del Programa Anual de Trabajo (POA) de la DGESEPE. Mediante mecanismos de evaluación de los resultados de la misma.	

Subdirección de Evaluación de Aprendizajes Educativos.

Esta Subdirección coordina la elaboración de instrumentos (examen) básicos para evaluar el aprendizaje y aprovechamiento de los estudiantes y profesores de las escuelas normales.	Los instrumentos (exámenes) son elaborados por un grupo de maestros normalistas con apoyo y asesoría del CENEVAL; para ello se convoca primeramente al Comité elaborador de Reactivos, quienes generan un banco de datos de reactivos, produciendo dos o tres versiones de exámenes, considerando factores como tablas de referencia, especificaciones, ponderaciones, etcétera, que deben medir contenidos y aprovechamientos.
El instrumento se aplica a los alumnos del sexto semestre de todas las Licenciaturas de Educación Primaria, del universo de 478 normales.	El instrumento no se formuló para ranquear y tiene un intervalo de errores estándar del cinco por ciento.
Los resultados de la evaluación se presentan en la página electrónica de RedNormalista y actualmente sirve como información para la planeación (PEFEN)	También, sirve para que los estudiantes normalistas reflexionen sobre los factores asociados, que expliquen comportamientos e infieran datos e información, además a que obedecen las brechas académicas entre unas escuelas normalistas y licenciaturas.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Analicen los resultados obtenidos por los estudiantes en el examen general de conocimientos instrumentado por el CENEVAL, así como las tasas de aprovechamiento, aprobación, reprobación, egreso y titulación. Valoren las diferencias obtenidas en los resultados y determinen si las puntuaciones reflejan el nivel desarrollo o logro de los rasgos del perfil deseable.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Una vez concluida la aplicación del análisis F.O.D.A. al total de la estructura organizacional y funcional de la DGESEPE, se llegó a la conclusión de que la estructura con la cual se encuentra operando no es la adecuada para enfrentar los retos que se observan en los ámbitos interno y externo de la organización, por lo cual resulta imprescindible la reestructuración de la misma, tal y como se muestra en el capítulo subsiguiente.

Capítulo 4. Propuesta de reestructuración organizacional de la DGESEPE.

4.1. Diagnóstico de la estructura organizacional.

Para la realización del diagnóstico se estudió, en primer lugar, la organización en conjunto y sus procedimientos; así como a sus procesos, de manera que pudo apreciarse el equilibrio de su estructura, considerada desde un doble punto de vista económico y humano. Después se analizó el funcionamiento de sus diferentes órganos, para detectar sus problemas y jerarquizarlos, destacando las posibles soluciones. Asimismo permitió reconocer la gruesa casta de feudos administrativos que impiden el cambio y otros obstáculos que, como variables, comúnmente aparecen en todo tipo de organizaciones de carácter público, cuya estabilidad se ha consolidado a través de los años. La tarea no es fácil, ya que implica enfrentarse a los intereses creados y establecidos, a veces durante generaciones, que se oponen a las transformaciones que requiere el sano cambio o mejoramiento administrativo, el cual implica un análisis previa de la realidad y de la cultura administrativa y renunciara a los estereotipos de pensamiento enajenados y negativos para la organización.

Ante todo es importante advertir que el diagnóstico organizacional, no persigue por definición la búsqueda de eventualidades no deseables al sistema, lo cual es ajeno a la voluntad del investigador, sino resaltar las áreas de oportunidad, de tal forma que sean visibles e identificables, para así darles el tratamiento más adecuado.

4.2. Propuesta de Organigrama General.

A partir del diagnóstico organizacional de la DGESEPE, cuyo resultado se desprende de las conclusiones señaladas en la primera parte de este estudio, se detectaron una serie de insuficiencias que es necesario corregir, mediante la instrumentación de una serie de medidas que abarcan desde la ampliación de las

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

estructuras administrativas de prácticamente todas las direcciones de área que conforman la DGESEPE, el importante papel que representa la función de liderazgo y su desempeño efectivo en la figura del Director General, creación de nuevas estructuras y readscripción de otras, asimismo se incluye la aplicación del concepto de desarrollo organizacional en la operación continua de la DGESEPE y se dan las pautas para la creación de un ambiente organizacional propicio, para el desarrollo futuro en un plano de armonía de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación. Asimismo en esta segunda parte del trabajo de investigación se establecen las bases para el diseño de un programa integral de capacitación y desarrollo para el total de los recursos humanos pertenecientes a la DGESEPE, la necesidad de crear un programa de reingeniería de procesos y tableros de control y finalmente las propuestas para desarrollar un modelo de liderazgo en concordancia con la cultura organizacional de la DGESEPE y un sistema de costos que tenga una relación directa con su misión, visión y objetivos.

Propuestas.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Organigrama General propuesto:



Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

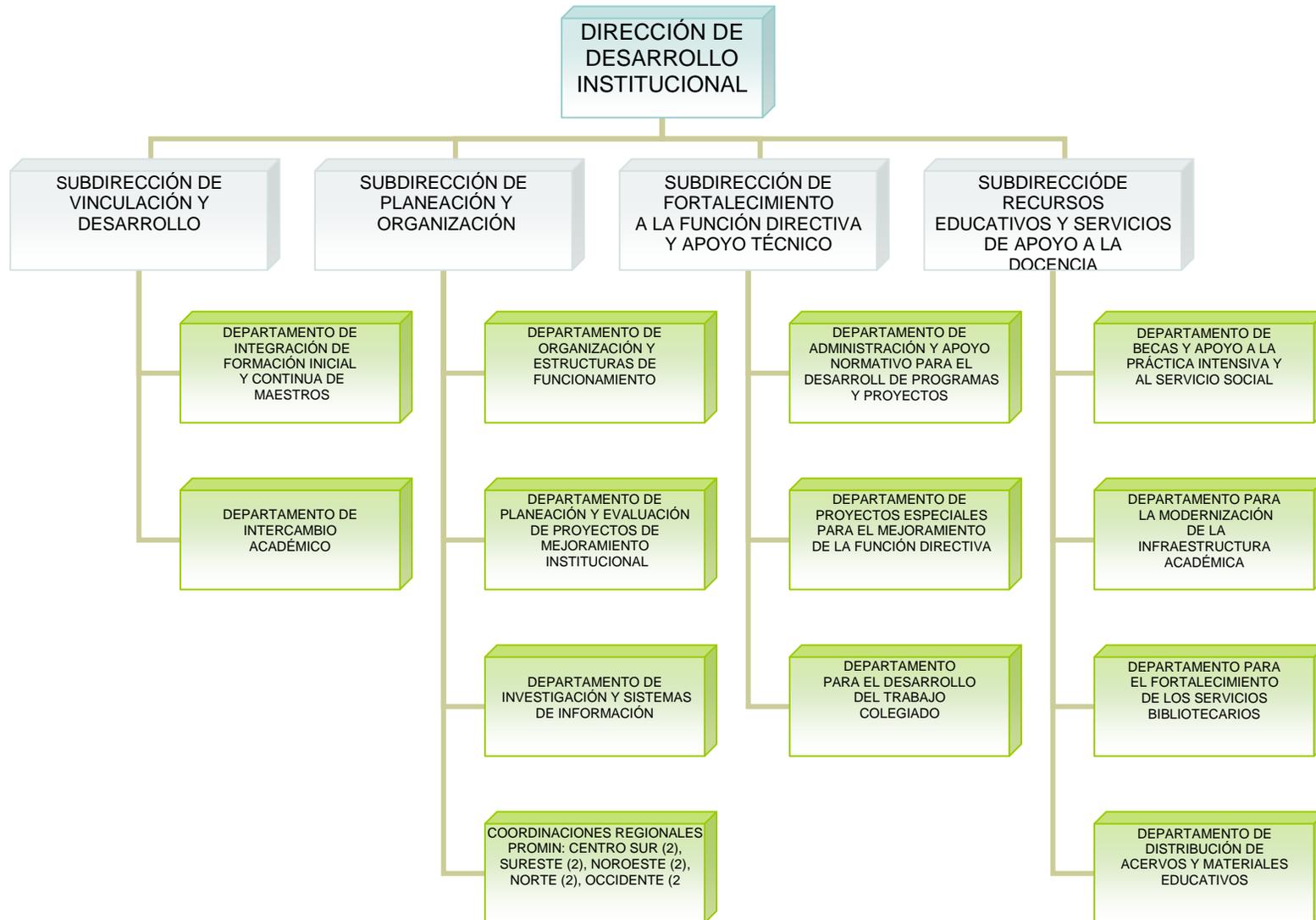
4.3. Organigrama para cada Dirección de área.

4.3.1. Dirección de Desarrollo Académico.



Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

4.3.2. Dirección de Desarrollo Institucional.

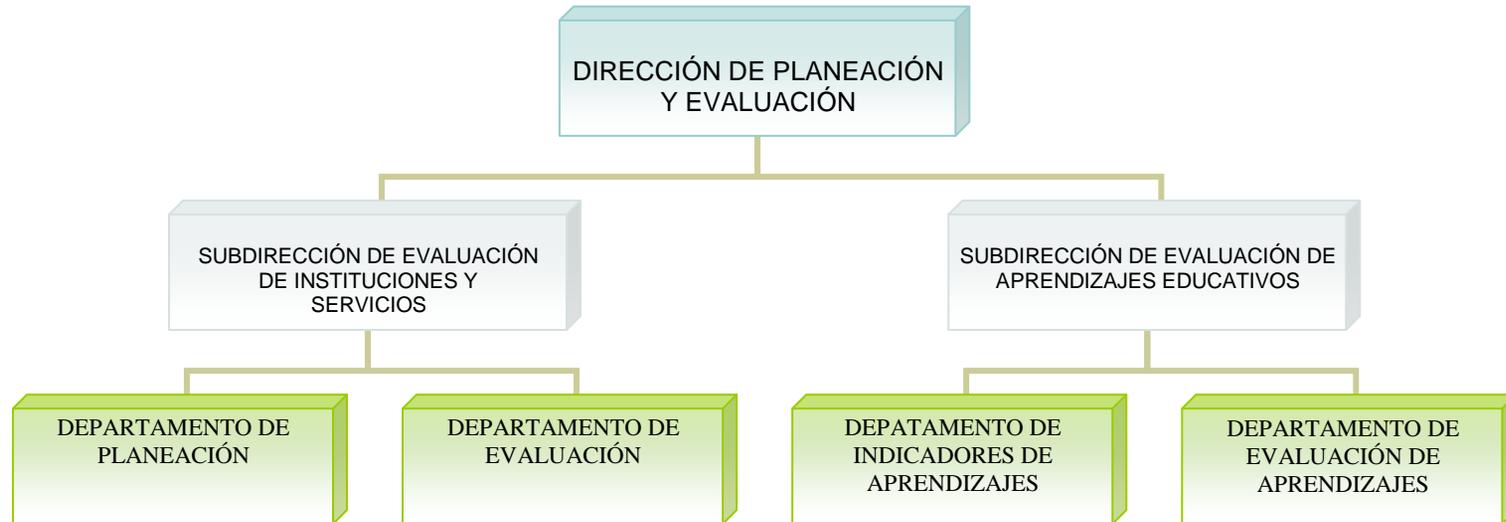


Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

4.3.3. Dirección de Políticas para el Sistema de Profesionales de la Educación.



4.3.4. Dirección de Planeación y Evaluación.



4.3.5. Dirección de Administración.



4.4. Propuestas.

4.4.1. Creación de un ambiente organizacional propicio.

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al desarrollo organizacional, el cual se plantea como un proceso de cambio planificado de la organización, para el que requiere conocer la situación por la que atraviesa la organización así, como la evaluación de los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la DGESEPE, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional.

La necesidad de diagnosticar, evaluar, analizar y eventualmente iniciar un proceso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes:

- “El proceso natural de crecimiento de la organización,
- El proceso natural de deterioro de la organización,
- La organización ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad,
- La organización es sometida a cambios de importancia,
- El aumento de complejidad del entorno de la organización (político, económico y social) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.”¹

En efecto, la organización como sistema social se encuentra relacionada con su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación una cierta equivalencia de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Debido a que la complejidad del entorno aumentó derivado del cambio político, al observarse en la sociedad un aumento en el contenido democrático, la organización esta obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva. Los procesos racionalizadores en sincronía con los procesos democratizadores, son procesos en los que la complejidad organizacional crece y se hace necesario, por lo tanto, el diagnóstico.

¹ Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. México, Editorial Alfaomega. 2005, página 17.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Un error que se presenta comúnmente en estos diagnósticos es suponer que la organización no ha cambiado y pensar, por consiguiente, que se le conoce. Cabe hacer énfasis que la organización cambia permanentemente en congruencia con los cambios de su entorno.

En este caso, la importancia del diagnóstico organizacional a la DGESE radica en la necesidad de mejorar su clima ambiental, la motivación de sus miembros, hacer en definitiva más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de un clima laboral más grato.

Si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planeadas y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante, son objetos de reformas conscientes y racionalmente programadas, no es menos cierto que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible y planificable.

Asimismo, este diagnóstico pretende mostrar como se relacionan los individuos y los grupos, así como las potencialidades que pueden ser explotadas, además de señalar las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. Análisis que permitirá introducir innovaciones, entendidas estas últimas como la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional para reaccionar a los cambios inherentes del entorno y ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado.

La capacidad para desarrollar innovaciones exitosas de los servicios que se ofrecen, como en la forma de producirlos, es crucial para la salud de cualquier organización. En la medida en que aumenta la tasa de cambio de la tecnología,

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

que se acelera el cambio de la competencia nacional e internacional, las organizaciones deben mejorar su capacidad para desarrollar nuevos procesos.

Es por ello que este diagnóstico resulta necesario, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que esta sometida la DGESEPE y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

En virtud de que la DGESEPE como sistema social se encuentra determinada por el entorno, el diagnóstico resultante del estudio de la misma deberá ser un codiagnóstico, para conseguir que los temas, reflexiones y conclusiones del diagnóstico se transformen en premisas del decidir organizacional y así, que vean realizada su utilidad como elementos de orientación del devenir institucional.

Lo señalado anteriormente, conduce a la necesidad de entender que el diagnóstico organizacional para que sea de utilidad en la orientación del proceso de toma de decisiones organizacional, debe tener el carácter de un proceso permanente. No puede entenderse el diagnóstico como un momento del quehacer institucional en que se dejen estáticas por un largo período las variables relevantes para el análisis. Un diagnóstico hecho desde esta perspectiva quedaría pronto obsoleto, perdiendo su utilidad. Es necesario, por lo tanto, incorporar el diagnóstico, como un proceso evaluativo constante del devenir organizacional. En alguna forma, el diagnóstico debe de llegar a formar parte del proceso autoreflexivo del sistema organizacional. Para esto es fundamental –necesario- pero no suficiente, que el diagnóstico se incorpore como un proceso evaluativo constante dentro de la cultura organizacional.

Tomando en cuenta la importancia del DO: en el trabajo de investigación y teniendo cuenta de la necesidad de que la DGESEPE incorpore los mecanismos y pautas que dicho enfoque posibilita, resulta indispensables su redefinición en este contexto, independientemente de lo señalado en el capítulo del Marco Conceptual.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Por lo cual el desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado, cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Es importante consignar que para la aplicación del concepto de desarrollo organizacional en la operación continua de la DGESEPE, es preciso hacer énfasis en eliminar las resistencias inerciales como base del cambio organizacional, con mayor razón aún se debe poner énfasis en el cambio de pautas de conducta, actitudes y comportamientos negativos para que puedan revitalizar el entorno organizacional.

Para efecto de realizar la tarea señalada anteriormente es preciso comprender que el desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo y para su aplicación es imprescindible el apoyo de la alta dirección para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación organizacional, en especial mediante la aplicación de un diagnóstico colaborador y eficaz, y administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos transitorios y cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor facilitador.

El principal desafío para el Director General es conciliar y armonizar las características intrínsecas de los grupos formales e informales, esto es, adecuar el perfil de la organización formal y de la organización informal para lograr el efecto de sinergia y eliminar cualquier tipo de disonancia entre ambas.

De manera incipiente y tomando como referencia el enfoque sociológico de las organizaciones, este diagnóstico persigue finalmente el objetivo de contribuir a lograr una organización más humana, en el que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse con plenitud, ya que el desafío de la productividad sólo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las necesidades de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado. Esta consideración, no solamente tiene un fundamento ético, de suyo importante, sino que se ha demostrado que sólo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad aquellas

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo.

Creación de un ambiente organizacional propicio para el desarrollo armónico de la DGESEPE.

Es preciso crear en la DGESEPE un ambiente organizacional que permita el poner en práctica un proceso mediante el cual se conduzca a los miembros de la organización a trabajar en equipo en forma efectiva, para lo cual es preciso tener en consideración:

- “La existencia de metas definidas,
- Que exista un alto nivel de compromiso, realizando cada miembro su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos,
- Los logros que se obtengan serán un mérito de todo el equipo,
- La distribución del trabajo se realizará sobre la base de las habilidades y capacidades personales,
- Las conclusiones son colectivas,
- La autoevaluación deberá estar presente a lo largo de todo el trabajo en equipo,
- Los valores de equipo imperantes serán: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal,
- Trabajar en equipo significa poner en práctica algunos principios de relaciones humanas como son: comunicación, cooperación, coordinación y confianza en el grupo, para lo cual es condición sinequanón exigir de cada miembro:
 - Saber dar información,
 - Saber solicitar y ofrecer recursos,
 - Saber resolver con el resto de los miembros los conflictos que puedan surgir, sin tener que recurrir a esferas superiores,
 - Comunicarse con transparencia con el resto de miembros del equipo,
 - Mantener una actitud de cooperación y cordialidad con todos los miembros del equipo,
 - Alejar las diferencias de criterio del plano personal, deben de responder éstas exclusivamente al plano puramente laboral,
 - No olvidar en ningún caso que los recursos de la organización deben utilizarse en la consecución de los objetivos generales y no en la de los particulares o específicos de una dirección.”²

² Rodríguez Mancilla, Obra citada, Página 32.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Asimismo, es necesario pernear las estructuras administrativas y a los funcionarios, con elementos que permitan el compromiso y cambios integrales en el desarrollo de los procesos sustantivos y profundizar en el análisis del entorno organizacional que posibilite la aplicación de innovaciones tecnológicas y en la definición de una ética elevada del desempeño individual y de grupo.

A través de procesos de comunicación efectiva y la creación de ambientes laborales propicios que persigan la armonía en la consecución de los objetivos organizacionales, es como se abona el terreno para la aplicación de conceptos que se encuentran actualmente en la mente de los directivos y repercuten en el comportamiento de las estructuras, como son la calidad, la innovación y satisfacción del usuario o receptor del servicio.

A partir de los objetivos que se persiguen en la DGESE en cuanto a la formación de los futuros profesionales de la educación y la actualización de los planes y programas de educación básica, se deberá retroalimentar adecuadamente la cultura organizacional de la organización.

La cultura, además de influir y condicionar todo el funcionamiento de una organización, tiene efectos, lógicamente en la manera en que se ejercen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

4.4.2. Diseño de un Programa de capacitación y desarrollo.

Necesidad de diseñar un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo para el total de los Recursos Humanos pertenecientes a la DGESEPE.

En todas las organizaciones hay procesos y situaciones que requieren de mejora continua y que tienen que ver con el personal que las realiza. Sin embargo, probablemente algunas de las situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Tal es el caso de aquellas estructuras organizacionales incompletas que carecen de tramos de control adecuados, o unidades administrativas que se desarrollan como staff, careciendo de la línea de mando que legitime su proceder, generando apoyos alternos cuando las cargas de trabajo de otras unidades así lo demanden.

Cabe mencionar, que en primera instancia es recomendable solucionar el problema de la estructura organizacional, y posteriormente para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma. El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el “análisis de situación”, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante la capacitación por nivel jerárquico, por área de trabajo y por competencias laborales, en razón de las necesidades presentes y futuras de la DGESEPE, en su interacción con las escuelas normales públicas y privadas.

Es necesario que en esta etapa se involucre a cada Dirección, para que se identifiquen cuales son las unidades administrativas que requieren de cursos específicos, que diseñados e impartidos por el personal de mayor experiencia en el área, proceda a la corrección del procedimiento y con el auxilio de cada Subdirección se proceda a identificar aquellos puestos que seguramente deben

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

conocer sobre el desempeño de su personal y las posibles causas; de igual manera deben saber respecto del debido desempeño de su personal.

Derivado de lo anterior, es importante destacar que en toda organización funcional se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Existe el personal adecuado, en cuanto a número y capacidad para desarrollar las actividades y procesos de la organización?
- ¿Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades?
- ¿Se capacita al personal para el trabajo en equipo?
- ¿Existe el concepto, o la idea de equipo de trabajo?
- ¿Se observa apoyo entre los grupos de trabajo?
- ¿Existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea?
- ¿Coincide el resultado de la actividad del individuo, con las expectativas de la Dirección?
- ¿Existe equilibrio en las capacidades de trabajo de las diversas unidades de la Dirección?
- ¿Se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo?

Ante estas interrogantes, cabe precisar que el proceso de trabajo se manifiesta como el resultado del insumo con el producto y su rendimiento. Por lo tanto, dicho proceso es la mezcla y transformación de un grupo de insumos (recursos humanos, materiales y procedimientos), en un conjunto específico de rendimientos que pueden ser un producto en servicio o la combinación de una actividad o tarea.

Para cubrir esta etapa, es necesario efectuar reuniones con cada Dirección, para lo siguiente:

1. Explicar los aspectos anteriores,

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

2. Motivarle a participar en la definición de la capacitación de su personal,
3. En su caso, brinde información para diseñar el programa de capacitación.

No importa que tipos de estructuras centralizadas o descentralizadas se utilicen para proporcionar la capacitación, siempre habrá necesidad de contar con un esquema de rendición de cuentas y algún tipo de organización a nivel central. El personal encargado de la logística requiere proporcionar un servicio imparcial y aplicar los procedimientos de manera consistente, sin importar donde se ubique. Puede resultar contraproducente permitir que exista un control no supervisado sobre la capacitación.

Un control de calidad centralizado, aún y cuando la capacitación no sea administrada directamente a nivel central, puede ayudar a asegurar que los estándares de capacitación reúnan esta consistencia. Las principales áreas donde esto puede ser esencial son: La Dirección de Desarrollo Académico, la Dirección de Desarrollo Institucional y la Dirección de Políticas para el Sistema de Profesionalización de la Educación, para que se cumpla con lo siguiente:

- Contenidos de los materiales para capacitadores internos,
- La presentación y contenidos de las sesiones de capacitación,
- La capacitación a todo el personal conforme a un calendario preestablecido,
- Los programas para los capacitadores,
- El monitoreo y evaluación de la capacitación,

Por lo anteriormente expuesto, se lograría alcanzar el siguiente objetivo:

Perfeccionar las aptitudes y actitudes del personal adscrito a la DGESEPE, para elevar la calidad en la formación inicial de los docentes y lograr la transformación de las escuelas normales en instituciones de excelencia académica, repensando y rediseñando la nueva forma de concertar y mejorar la integración del servicio por

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

ofrecer, reflejándola en el proceso de dictaminación y asignación de los recursos de los Planes Estatales de Fortalecimiento de la Educación Normal.

A partir de la detección de necesidades en materia de capacitación y desarrollo, en cada una de las áreas sustantivas y de apoyo pertenecientes a la DGESEPE, es recomendable impartir cursos y talleres en los siguientes renglones:

- Ética y responsabilidad social de los servidores públicos.
- Desarrollo de habilidades directivas para mandos medios y superiores.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.

Con la finalidad de destacar la preponderancia de los recursos humanos en la DGESEPE, el sistema de capacitación y desarrollo propuesto deberá incorporar un sistema retributivo, el que requiere como condición indispensable abarcar los siguientes aspectos:³

Mejorar la equidad interna. La idea de equidad interna describe unas retribuciones que se consideran justas dentro de la estructura retributiva de una organización. Así pues, la equidad se fundamenta en la proporcionalidad entre unos salarios y otros en el marco de un determinado sistema retributivo. Pero las estructuras de salario en las administraciones públicas suelen ser demasiado igualitarias y, por esta razón, poco equitativas. Determinar cuál es la diferencia equitativa en los salarios entre los distintos puestos y entre unos empleados y otros no es tarea fácil. Ahora bien, es evidente que muchos organismos públicos disponen de abanicos salariales demasiado cerrados que impiden conseguir diferencias significativas entre salarios que incentiven el desarrollo profesional y la plena asunción de responsabilidades directivas. En este sentido, es necesario tener en cuenta que la comparación correcta entre salarios debe hacerse sobre la base

³ Ver: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). ¿De burócratas a gerentes? Editorial Carlos Losada i Marrodán. Páginas 327 - 330.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

anual, incluyendo eventuales pagas lineales o no proporcionales, y teniendo en cuenta los beneficios sociales que se ofrecen. Por otro lado, debemos recordar que la percepción de equidad – inequidad suele basarse en comparaciones entre salarios netos.

Garantizar cierta competitividad externa para todos los puestos. Debe haber una comparación entre las retribuciones en las administraciones públicas frente a las del mercado. Debe permitir que los ciudadanos conciban una percepción justa para los empleados y directivos públicos a cambio de honestidad, dedicación y trabajo profesional.

Introducir componentes de retribución por competencias. Es conveniente ensayar un giro desde el puesto de trabajo hacia la persona. Debe entenderse el conjunto de competencias profesionales que pueden revertir en beneficio de la organización.

Introducir un componente de retribución variable en forma de participación en resultados. Parecería viable si se ha desarrollado la cultura de la evaluación y de que se disponga de indicadores sencillos y consensuados para medir el rendimiento individual de los empleados. Sería como una paga de resultados, que podría tomar la forma de bono anual, este incentivo podría a su vez apoyar a estrategias de calidad, de compromiso, de cooperación y de reducción de costos.

Romper con el incrementalismo. Es necesario ir eliminando la cultura del incrementalismo inercial y la referencia de la inflación. La filosofía en este ámbito debería ser la de no “regalar” incrementos consolidados de capacidad adquisitiva que no correspondan a un esfuerzo realizado o a un compromiso asumido por los empleados.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Descentralizar las decisiones salariales. Romper con los sistemas retributivos muy centralizados, ir descentralizando las decisiones salariales, en orden de diferenciación, de colectivización, de territorio, de funcionamiento de organismos autónomos, descentralizados y desconcentrados. Establecer canales formales y transparentes de consulta con los directivos para fijar las retribuciones de sus subordinados, esto facilitaría integrar y hacer más transparente la acción de los directivos en materia retributiva.

Dotar de transparencia al sistema retributivo. Evitar la información reservada al respecto, negarla crea rumores, descontentos. El que los empleados conozcan los salarios, entiendan los mecanismos de decisión y de cálculo y que puedan consultar sus dudas con toda naturalidad, debe ser suficiente para que las consideren justas, e influye en la transparencia y calidad del sistema.

4.4.3. Reingeniería de Procesos y Tableros de Control.

La reingeniería de procesos, es una metodología novedosa, de reciente aplicación en las instituciones públicas y privadas, que tiene como finalidad optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. El objetivo primario lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

Los procesos se catalogan en tres tipos principalmente a decir:

- Actividades importantes,
- Actividades de traspaso y
- Actividades de control.

De igual manera podemos mencionar que los procesos se dividen en:

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Procesos Estratégicos.	Procesos de Valor Agregado.
Son los procesos más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una organización.	Son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, como parte del producto o servicio que se le ofrece.

De aplicarse esta metodología a la DGESEPE, no sólo se examinarían los procesos estratégicos y aquellos que agregan valor, sino también las políticas y la estructura organizacional que sostienen dichos procesos, como por ejemplo:

- Los sistemas de procesamiento y administración de la información,
- Las políticas que sostienen actividades que incorporan las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativos a cómo ha de realizarse el trabajo,
- Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos como son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las unidades administrativas y otras formas en que se dividen los trabajadores para realizar dichas labores.

Un proceso no puede cambiarse, a menos que se cambien también todos los elementos que lo sustentan. Por tanto, un paso esencial de un esfuerzo de rediseño para la DGESEPE, es identificar claramente y cuantificar todos los recursos de la Dirección que están dedicados a cada proceso específico, para la optimización del flujo de trabajo y de la productividad.

Cabe destacar que toda organización interactúa en una transformación o mejora continua, de ahí la importancia de establecer en la DGESEPE, esta cultura de procesos en los cuales se manifiesten las actividades relacionadas entre sí, que conviertan los insumos en productos, sin olvidar que los procesos estratégicos y

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

de valor agregado siempre deben estar consolidados a lo que se tiene que hacer con rapidez, para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Elementos a considerar para la Reingeniería de Procesos:

- El objetivo y la meta de nuestro esfuerzo de reingeniería,
- Los procesos que representan todas las actividades por realizar para el cumplimiento de la función,
- Los procesos estratégicos de valor agregado que serían los procesos importantes de la Dirección,
- Los elementos sustentadores como son: sistemas, políticas y estructura orgánica existente,
- Una definición de rediseño rápido y radical, partiendo de la premisa de realizarla en el corto plazo, establecido por la Dirección, así como definir y establecer el significado que tendría para la misma un cambio decisivo.

Es muy importante mencionar que la reingeniería se considera como la iniciativa número uno que toman los directivos, para alcanzar sus metas estratégicas. Y hay algo que todos sabemos por experiencia propia en nuestras organizaciones, de que éstas hacen todo lo posible por evitar el cambio.

Metodología.- A continuación, explicamos brevemente en que consisten las seis etapas de la Reingeniería de Procesos:

Etapa 1. Preparación.- Organizar y estimular a las personas involucradas en el rediseño, con el fin de producir un mandato de cambio, una estructura organizacional, constituir el equipo de reingeniería, y un plan de acción.

Etapa 2. Identificación.- Desarrollar y comprender un modelo de organización con procesos orientados al cliente o usuario, identificando las actividades que agregan valor y la selección de los procesos que deben rediseñarse.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Etapa 3. Visión.- Desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento, para establecer medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos, una definición de los cambios que se necesitan y una declaración de la “Visión” del nuevo proceso.

Etapa 4. Solución: Diseño Técnico.- Especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso, produciendo descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería.

Etapa 5. Solución: Diseño Social.- Especificar las dimensiones sociales del proceso en cuanto a organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplearan en el proceso rediseñado. En esta etapa se deben elaborar planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y reubicación del personal.

Etapa 6. Transformación.- En esta etapa se produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo, según sean los detalles específicos del diseño de proceso. En otros casos, los mecanismos de cambio continuo se usarán para pasar de una subdivisión a otra.

Tableros de control^{4 5}

El sistema de Tableros de Control (STC), es una herramienta que permite conocer en forma sistemática, confiable y oportuna los avances y resultados de las acciones administrativas a cargo de la Dirección General y de sus sistemas de información, mediante el uso de indicadores de gestión y tableros de control actualizados en tiempo real.

⁴ Principales planteamientos obtenidos de: Díaz de León Mendiola, Francisco. “Tableros de Control”, En Premio Anual de Transparencia 2004 – 2005. México. Secretaría de la Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. Diciembre 2005. Páginas 39-42.

⁵ Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México. Dirección General de Control y Evaluación del Sistema de Información. Tableros de Control. En Premio Anual de Transparencia 2004 – 2005. México. Secretaría de la Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. Diciembre 2005. Páginas 43-52.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Dentro de las funciones conferidas a la DGESEPE, resulta de interés primordial, ser eficaz en las respuestas a las demandas sociales, subrayando que para ello se requiere de un control adecuado que garantice que los recursos utilizados sean aplicados conforme a los programas aprobados, por lo que es necesario elevar la eficiencia de su operación, estableciendo, entre otras las siguientes políticas prioritarias:

- a) Los procesos estratégicos deben modificarse con una visión integral e interinstitucional para que permitan mejorar la calidad de sus resultados y constituirse en verdaderas redes de gestión,
- b) La tecnología informática y de telecomunicaciones debe ser utilizada al máximo, con prioridad en las funciones y servicios estratégicos y de mayor demanda para elevar la eficacia y eficiencia de los mismos,
- c) Evaluación de programas, verificación del cumplimiento de metas y objetivos, mediante el cumplimiento de las normas jurídicas y administrativas,

El sistema de tableros de control posee como característica especial, la generación de indicadores estratégicos y de evaluación en forma oportuna, ambos mecanismos de mejora, tienen el genuino propósito de cumplir satisfactoriamente el logro de las metas y objetivos de la dependencia, esperando que su óptima operación traiga los resultados favorables entre cuyas ventajas se señalan las siguientes:

- ❖ “Medición del desempeño mediante indicadores cuantitativos,
- ❖ Automatizar la generación de informes ejecutivos utilizando una Intranet, facilitando el control y evaluación de las actividades ejecutadas en cada una de las áreas usuarias,
- ❖ Contar con información permanentemente actualizada y confiable, recabándola mediante una aplicación WEB.
- ❖ Eliminar costos de operación al optimizar los recursos humanos y materiales,
- ❖ Contar con un sistema moderno y amigable que opere en un sistema de Intranet.”⁶

⁶ Secretaría de la Contraloría... Op. Cit. Página 48.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

En lo que corresponde al sistema de tableros de control, su diseño se orienta a reconocer la necesidad de incorporar elementos de medición oportuna, ya que actualmente no es posible disponer a tiempo de los avances y resultados que se obtienen, por tanto el usuario en la medida de su jerarquía y necesidades, puede consultar información codificada y procesada.

Una circunstancia más significativa en esta práctica, es que en su construcción, se emplean herramientas, recursos humanos y materiales asequibles a toda organización pública.

La innovación de cualquier sistema administrativo, no podrá lograrse por si mismo, si no es con la capacidad y voluntad del recurso humano, elemento este último que es el activo más importante al interior de cualquier organización.

El sistema permite la consulta de información de acuerdo al nivel del usuario, con tres niveles de aplicación:

“1er. Nivel.- Toma de Decisiones.- Permite consultar la información de todos los órganos de control. Este nivel se puede asignar únicamente al Director General, al Director adjunto para fines de evaluación institucional.

2do. Nivel.- Coordinación y Supervisión.- Permite consultar solamente la información de los órganos administrativos que supervisa el usuario. Este nivel generalmente se asigna a los Directores de Área.

3er. Nivel.- Operativo.- Permite consultar solamente la información del órgano al que está adscrito el usuario. Este nivel se asigna al Director Administrativo y niveles de auxiliar.”⁷

Mediante la aplicación del Sistema de Tableros de Control (STC) en la DGESEPE, se pretenden alcanzar entre otros los siguientes objetivos:

- a) Obtener resultados a través de la innovación administrativa,
- b) Óptimo desarrollo de las tecnologías de la información,

⁷ Secretaría de la Contraloría... Op. Cit. Página 50.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- c) Concretar las tareas operativas de supervisión y cumplimiento de programas sustantivos,
- d) Cumplimiento oportuno del ejercicio del presupuesto,
- e) Vigilancia del cumplimiento de las metas programáticas establecidas.

Cualidades del sistema:

- a) Permite identificar rezagos e insuficiencias, detectando áreas de oportunidad para potenciar soluciones de mejora,
- b) Mediante el uso de modernas técnicas de integración y enfoques de reingeniería, se logran identificar procesos, estudiar su naturaleza y proponer cambios que permiten superar las deficiencias localizadas,
- c) Contar con mecanismos de información en tiempo real para optimizar la toma de decisiones.

El desarrollo del sistema de tableros de control (STC), opera bajo un ambiente de Intranet a través de la implantación de la red privada virtual, y permitirá la desconcentración del registro, control y seguimiento de las acciones emprendidas, facilitando ampliar la capacidad para desarrollar otras actividades que verdaderamente agregan valor a la función pública, como consolidar la verificación del cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia y de otros organismos auxiliares. Le permitirán valorar el cumplimiento de metas y objetivos desde la planeación hasta la conclusión de programas, utilizando con eficiencia, eficacia y economía, los diversos renglones de recursos que se utilicen.

4.4.4. Estilo de liderazgo adaptativo al cambio organizacional.

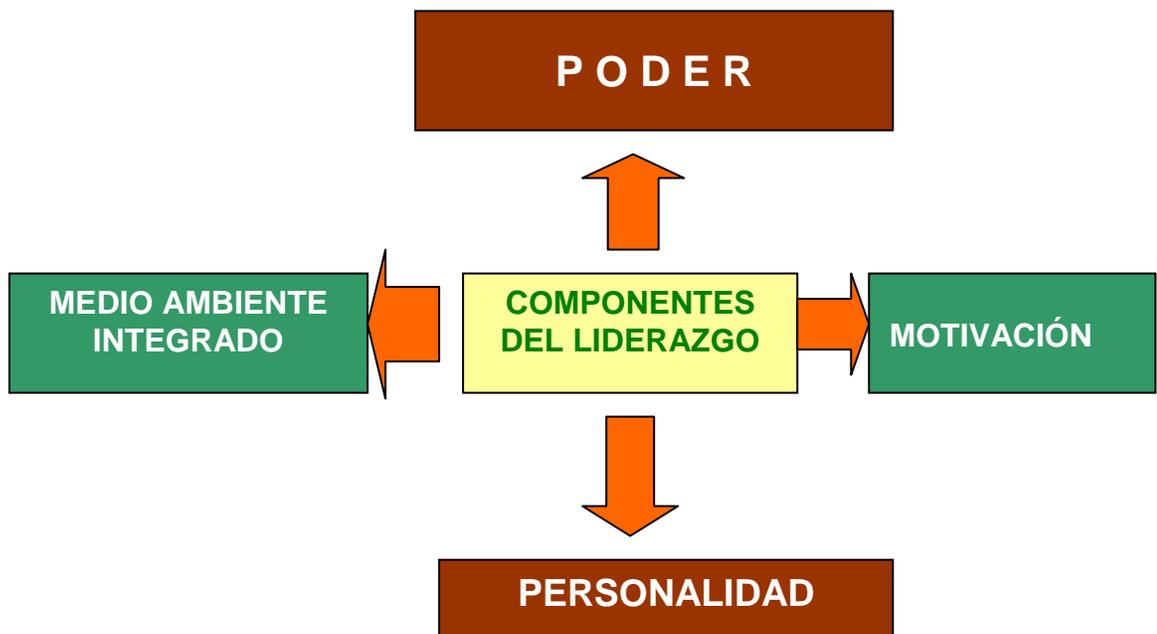
Se considera preciso implantar en la DGESE un modelo de liderazgo transformacional en combinación con el esquema situacional. En la organización, el directivo es el responsable al que se confían funciones como la planificación, la organización y el control, pero eso no es todo, ya que uno de los aspectos fundamentales de la función de dirección, junto con la motivación y la comunicación de las personas que integran la organización, es el liderazgo.

Para la aplicación de un modelo de liderazgo situacional / transformacional en la DGESE, es necesario tener en consideración lo que el Director General espera de sus colaboradores y como los trata, lo cual impacta fuertemente el rendimiento futuro de éstos y asimismo el directivo debe ser capaz de crear expectativas de rendimiento elevadas en sus colaboradores.

El liderazgo transformacional tiene como propósito transformar una visión en realidad y motivar a los colaboradores prestándoles atención personalizada o sea individualizada y un estímulo intelectual. Si bien los intereses de la organización deben anteponerse a los intereses individuales, el líder transformador debe dirigir a sus colaboradores hacia la consecución de los mismos sin olvidarse en ningún momento de sus necesidades, es un líder con carisma, capaz de conformar una cultura y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

El más importante principio del liderazgo, es que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales. Así, cuanto mayor es el grado de comprensión que los administradores tengan sobre las motivaciones de sus colaboradores y de la forma en que operan dichas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes. En función de ello se describe el proceso de manera esquemática:

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.



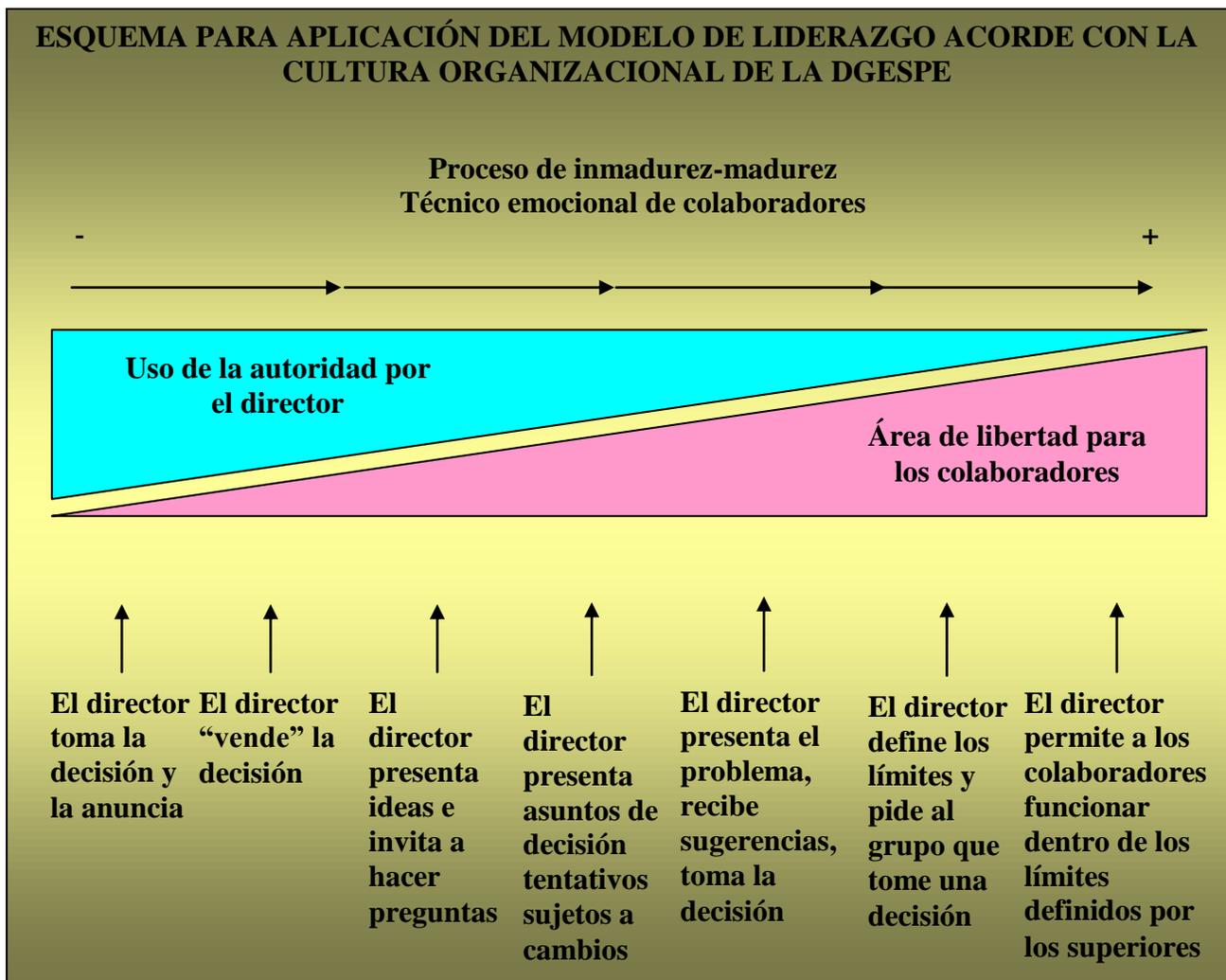
Fuente: Elaboración propia.

Para que sea eficaz, el modelo de liderazgo propuesto para la DGESE, deberá ser adaptativo y delegar autoridad de manera eficiente, ya que además de sus capacidades, el director debe tomar en cuenta la de sus colaboradores, así como los objetivos que deben lograrse, por lo que deberá ser lo suficientemente flexible para enfrentarse a diferentes situaciones.

Es importante para que el modelo de liderazgo propuesto funcione en la DGESE que el directivo tome en consideración el grado de madurez de su equipo de colaboradores.

En un continuo de inmadurez-madurez de sus colaboradores y según sea el caso, el directivo deberá estar en posibilidades de adoptar el estilo de liderazgo que mejor se adecuó a la circunstancia, por lo que es recomendable aplicar el siguiente esquema:

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.



Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que los colaboradores estén preparados psicológica y profesionalmente, esto es, que tienen habilidad, experiencia, capacitación, conocimientos y deseo de autonomía, la función de liderazgo pasara a un contexto secundario, pues bajo esta hipótesis los colaboradores pueden operar libremente.

En relación con el grid gerencial “el cambio es rotundo; la efectividad no es una cualidad que el director aporta a la situación, sino lo que el director logra al

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

diagnosticar adecuadamente y al dirigir ajustando su conducta a las contingencias de una situación”⁸

Para que el líder sea efectivo debe desarrollar la habilidad para diagnosticar su propio estilo de liderazgo, las características del medio ambiente y las características del grupo que dirige y debe desarrollar la flexibilidad necesaria para adoptar el estilo adecuado que demanden las contingencias de la situación y la madurez del grupo, manejando la cantidad de tarea que debe imponer y la cantidad de apoyo socio-emocional que debe proporcionar.

En otras palabras, para que el liderazgo sea efectivo, debe ser flexible de acuerdo con las contingencias cambiantes de la situación en que se ejerzan; por eso se le denomina liderazgo situacional.

Se requiere que el directivo este en contacto permanente con su equipo de trabajo, a efecto de procurar obtener los mejores niveles en cuanto a rendimiento, cooperación e involucramiento en el proyecto educativo de la DGESEPE, para lo cual es preciso que el líder disponga de:

- Convencimiento.- Es fundamental que crea en el proyecto y que este convencido que puede resultar un éxito.
- Flexibilidad.- A efecto de adaptarse a los cambios que puedan surgir, lo cual debe potenciar también en su equipo de trabajo.
- Coordinación.- Para que todos los integrantes del proyecto educativo de la DGESEPE, compartan los mismos principios y los mismos fines, independientemente de donde estén localizados o de su relación contractual con la DGESEPE.

⁸ Colunga, Op. Cit. Páginas132-133.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- Toma de decisiones.- Deberá ser capaz de tomar decisiones adecuadas, que asuman la responsabilidad de las mismas y que actúe cuando surja la inamovilidad.
- Tenacidad.- A efecto de salvar las barreras y obstáculos que van a surgir continuamente a lo largo del desarrollo del proyecto educativo.
- Creatividad.- Para conseguir aspectos diferenciales y ventajas en relación con otros proyectos similares y para idear formulas que permitan solucionar adecuadamente los conflictos internos de la organización.
- Capacidad para aprender.- Partiendo del principio socrático “sólo sé que no sé nada”, lo que le facultará para seguir aprendiendo y avanzar en el campo de la adquisición del conocimiento.
- Apoderamiento.- El Líder deberá procurar la mejora de lo demás, concebida como la capacidad para mejorar las aptitudes y actitudes de sus colaboradores, para lo cual es preciso recordar que el mejor directivo no es el que más y mejor hace, sino el que más y mejor consigue que hagan los que dependen de él.

Características asociadas al modelo de liderazgo que se propone implantar en la DGESEPE:

- Empuje.- Deberá distinguirse por un alto nivel de esfuerzo, ansia de logros, ambicioso y persistente en sus actividades, disponer de mucha energía y mostrar mucha iniciativa.
- Deseo de dirigir.- Deberá influir y dirigir al personal, mostrando su disposición a asumir responsabilidades.
- Honestidad e integridad.- Construir relaciones de confianza entre él y sus colaboradores y ser sincero, no engañar y mostrar coherencia entre sus palabras y hechos.
- Confianza en si mismo.- Tener confianza en sí mismo con el fin de convencer al personal de lo correcto de las metas y decisiones.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- Inteligencia.- El directivo deberá tener la suficiente inteligencia para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaz de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- Conocimiento relativo al trabajo.- Deberá reunir un alto grado de conocimiento en relación con el sector educativo nacional, lo que le permitirá tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de las mismas.

La propuesta de un modelo de liderazgo transformador / situacional finalmente debe cumplir para la DGESEPE, debe cumplir con las siguientes condiciones por parte de la Dirección General:

1. Equipo: Fomentar el trabajo en equipo que trasciende y supera el nivel individual de la persona.
2. Rigor analítico: Identificar las causas del problema y actuar sobre de ellas definiendo claramente los medios a utilizar y las pautas a seguir.
3. Conflicto creativo: No eludir el conflicto. Aunque las medidas tomadas para solucionar un problema sean impopulares, deberá seguir adelante afrontando el conflicto sin dilaciones.
4. Actitud de servicio: Poner su formación y talento al servicio de sus colaboradores.
5. Filosofía personalista: Tener un sentido práctico de la vida y actuar en el ámbito de lo posible, sin renunciar a ningún ideal.
6. Compromiso pedagógico: Llevar a cabo una importante labor educadora en su esfera de influencia.
7. Visión interdisciplinaria: Observar y jerarquizar adecuadamente las distintas dimensiones del quehacer humano.
8. Realismo práctico: Ejercer un liderazgo de acción, realista y práctico.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

9. Principios: Promover su liderazgo cuyo centro de gravedad sea al interior de cada persona, no las realidades exteriores infladas superficialmente por la imagen y la estadística.
10. Prescindible: Desde una perspectiva dinámica de la realidad el líder transformador es prescindible.
11. Expectativa: La forma en que un líder trata a sus colaboradores, esta influida por las expectativas que posee el líder respecto de sus colaboradores.

4.4.5. Diseño de un sistema de costos de conformidad con la propuesta de reestructura organizacional de la DGESEPE.

Actualmente la oficina del Director General de Educación Superior para Profesionales de la Educación no cuenta con información oportuna sobre los siguientes aspectos:

1. El costo – beneficio, que se genera en cada una de las unidades ejecutoras del gasto, derivadas de su funcionamiento operacional.
2. La realización que hace cada Entidad Federativa de su PEFEN 1.0 en sus derivaciones de ProFEN y ProGEN, lo elaboran tomando como base la guía diseñada por la Subsecretaría de Educación Superior – DGESEPE, la cual ofrece sugerencias y recomendaciones, sin que establezca en ninguna de sus acciones formatos de llenado principalmente en el aspecto presupuestal de los conceptos que los integran, dejando a cada entidad y escuela normal ajustarlas a sus características y necesidades propias.

Estos programas se elaboran una vez que se publican en el Diario Oficial de la Federación, “Las reglas de operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas”, aproximadamente cuatro meses después del inicio del año calendario.

3. Tomando como base los antecedentes del punto anterior, y dado que la Entidad tiene que firmar un convenio de coordinación interinstitucional para la operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

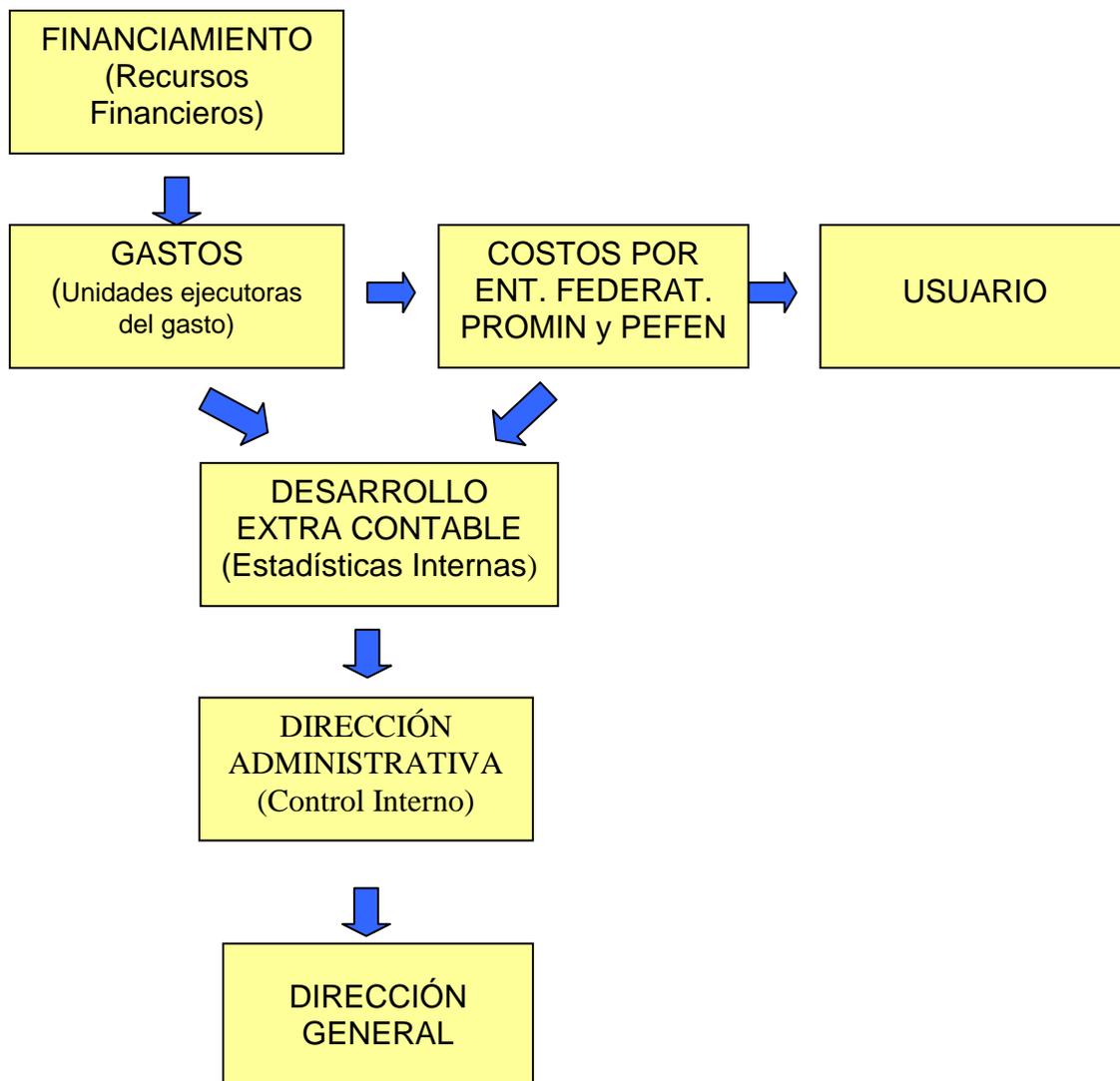
Normales Públicas (PROMIN), en el marco del Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal, con el Gobierno Federal, trae como consecuencia que los proyectos del PEFEN se envíen a la Dirección de Políticas de Profesionales de la Educación en los últimos meses del año calendario.

4. El trabajo de revisión de estos proyectos con las circunstancias ya mencionadas, genera cargas excesivas de trabajo (31 entidades), en virtud de que los proyectos recibidos, generalmente no están debidamente elaborados y soportados.
5. Asimismo en la elaboración del Programa Operativo Anual que se envía a la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, cumple perfectamente con la integración de los elementos programáticos, incluyendo la misión, visión y el objetivo establecido por la Dirección General. Sin embargo, el aspecto presupuestal aparentemente se cumple con lo que cada entidad solicita de recursos financieros para el cumplimiento de sus programas.

Resulta indiscutible que la Dirección General debe nutrirse de mayor información que le permita tomar decisiones oportunas sobre posibles desviaciones que se puedan detectar en la operación normal de sus áreas de competencia.

El diseño de un sistema de costos, con la responsabilidad de operarlo correctamente deberá recaer en el encargado de la Dirección de Planeación y Evaluación (propuesta de nueva creación), tendrá que ser lo más sencillo posible, logrando un equilibrio entre el costo de obtener la información y el costo de oportunidad, para lo cual se presenta el siguiente esquema:

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.



Con la integración de esta unidad de costos se estarían obteniendo las siguientes ventajas:

- a) La reducción de cargas adicionales de trabajo, en la Dirección de Desarrollo Institucional, al revisar con oportunidad los proyectos de las diferentes entidades federativas, antes de ser sometidos para su aprobación al Comité de Evaluación.
- b) Posibilidad de defender ante la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, cada proyecto en su totalidad, soportándolo

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

mediante el costeo más real de los elementos que lo integran (materiales y mano de obra e indirectos por prorratio).

- c) Asignación de recursos financieros en cantidades similares a lo solicitado en los proyectos.
- d) Facilidad en la revisión de cada proyecto en las visitas de supervisión a cada entidad federativa, cumpliendo lo establecido por las reglas de operación, y contar con la información oportuna que permita conocer los avances técnicos, físicos y financieros de los diversos proyectos en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- e) Apoyar a las entidades federativas en la elaboración y soporte de sus proyectos, evitando trabajos inútiles y pérdida de tiempo.
- f) Corregir con oportunidad a las unidades ejecutoras del gasto.

En la DGESE se requiere el establecimiento de un sistema de costos que le permita determinar beneficios y establecer los precios, inclusive de los costos administrativos. Si bien es cierto que las técnicas de contabilidad comprenden la acumulación, el registro y los informes de costos por tipo de gasto, por área de responsabilidad y por productos o servicios, también resulta importante destacar el interés de la Dirección en el uso de la información que podría recibir sobre los costos para planificar y controlar las actividades de la misma para tomar decisiones sobre un conjunto de problemas de las escuelas normales públicas y privadas del interior de la república.

Cabe destacar la importancia que reviste para la Dirección, el hecho de utilizar con eficacia la información que arroje el sistema de costos, quien lo traduciría en un sistema de información, además de serle útil cuando realice comparaciones con costos anteriores para periodos de tiempo similares o con los estimados en su presupuesto financiero.

La identificación de los costos con las personas responsables de los mismos es lo que esencialmente se conoce como sistema de costos por áreas de

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

responsabilidad, que no sólo compete a la Dirección, sino también a las unidades administrativas que la conforman para la valoración de los beneficios que alcancen.

También resulta importante destacar el sistema de costos por proceso, en el cual se anotan los costos a medida que tienen lugar, o se resumen a intervalos apropiados, en hojas de costo, en vez de hacerlo por trabajo y se acumulan por un periodo de tiempo específico para una mejor comparación; con el objetivo de conocer sobre cada una de los procesos que se van desarrollando en distintos momentos de la operación. En función de la importancia de cada fase del ciclo se prestará mayor o menor atención y esta información será primordial para corregir desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Además la Dirección podrá medir cuantitativamente la eficacia de la actividad administrativa, y la relación entre las metas alcanzadas y los insumos consumidos.

Para el sistema de costos deberá, asimismo incorporar los siguientes elementos:⁹

- a. Gastos realizados y por realizar de cada una de las Direcciones en cualquier proyecto;
- b. Pronóstico sobre el uso de los recursos propios de la Dependencia y disponibilidad durante el período;
- c. Cuadro de usos y fuentes de los recursos y cronograma de desembolso.
- d. Condiciones de financiamiento negociadas: monto, plazos, período de utilización y espera, intereses, comisiones y otros gastos, períodos de amortización, condiciones especiales de coordinación y control, garantías y medios de pago.
- e. Esquema financiero de amortización y
- f. Corridas financieras del proyecto específico.

⁹ Banco Interamericano de Desarrollo. Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas. Proyectos de Educación Superior. Planificación e Implementación. Editorial Limusa, Volumen 5. México.1979. Páginas 74 – 75.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Independientemente del grado de aplicación del Sistema de Costos, esta técnica también puede adoptarse en el ámbito interno del proyecto, mediante una evaluación que tendrá como objetivos:¹⁰

- a) Corregir las distorsiones
- b) Controlar el conjunto de las operaciones, y
- c) Sentar las bases para la planificación futura.

El Sistema de Costos para ejecutar proyectos en el ámbito de la educación superior incluye:

- a) Comparaciones cuantitativas entre las actividades planificadas y las actividades efectivamente realizadas, y
- b) El uso de indicadores de la ejecución, como medio de expresar en forma numérica los aspectos cualitativos.

¹⁰ Ídem. Página 85.

Conclusiones y Recomendaciones

La presente investigación ha tenido como columna vertebral el siguiente cuestionamiento: La estructura inicial con la que fue aprobada la DGESE, tiene algunas limitantes que impiden satisfacer de manera armónica las exigencias que en materia de educación inicial están planteando las diversas escuelas normales del país; en la introducción de esta investigación, se describieron los factores exógenos y endógenos que lo ocasionan, así como la petición expresa de las autoridades de la Dependencia para realizar un diagnóstico organizacional de la misma.

En ese sentido, la hipótesis que se planteó para la investigación debe permitir la utilización e integración del método científico, para desarrollar un esquema de análisis organizacional, con el fin de obtener un diagnóstico actual de la DGESE, y con ello integrar una propuesta de reestructuración orgánico funcional, mediante la detección y análisis de problemas, la determinación de obstáculos y la formulación e integración de propuestas y perspectivas de solución, que constituyan alternativas para que las autoridades educativas tomen decisiones futuras.

Al tomar en consideración las diversas corrientes teóricas de los modelos administrativos, la planeación estratégica, resultó la más adecuada para la reorganización de la entidad, a partir de la definición de su razón de ser, que parte de un análisis en donde se identifican las potencialidades, limitaciones, oportunidades para el logro de los objetivos y metas, así como los elementos que amenazan o detienen la realización de éstos.

También se tomaron en cuenta los modelos de la Administración Científica, las Relaciones Humanas del Trabajo, entre otros, se optó por el modelo de la Planeación Estratégica, que cuenta con elementos tales como: funciones,

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

atribuciones, políticas, manuales de organización, de procedimientos, entre otros no menos importantes, a efecto de guiar, orientar y coordinar el ejercicio cotidiano de la Administración Pública. Los nuevos paradigmas como son: La Administración para la Calidad, la Excelencia, el Desarrollo Organizacional, la Innovación y la Reingeniería de Procesos. Cabe destacar que la Planeación Estratégica, es el modelo más adecuado para el objeto de estudio, en virtud de que hoy día toma importancia, porque mide de manera continua cada proceso del accionar gubernamental y se perciben en los tramos de control los posibles desfases en lo planeado, no sólo en la parte operativa, sino también en la alta dirección de la Administración Pública Federal.

En resumen, la planeación estratégica es un instrumento que nos permite definir con precisión a dónde queremos llegar, y en función de un análisis de la situación actual, identificamos lo que tenemos que hacer para lograrlo, lo cual en un marco de transición política y entornos dinámicos, resulta muy importante.

Tal y como se indicó en la parte introductoria, la planeación estratégica es todo un proceso, cuya etapa inicial es el diagnóstico que consiste en recolectar, clasificar, comparar y evaluar los datos que caracterizan a la organización, que surge a partir del conocimiento de la situación actual y permite detectar las características, problemas y causas que afectan a la institución.

Igualmente se mencionó que existe un instrumento o herramienta para realizar este análisis, denominado FODA, que es el que permite además de un esquema para elaborar un diagnóstico, contribuir con soluciones para que los niveles de autoridad correspondientes, evalúen su aplicación en un amplio proceso de inserción de las alternativas de mejora en el ámbito de la planeación y del desarrollo organizacional de la dependencia en el mediano y largo plazo.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Asimismo se decidió utilizar en el diagnóstico el enfoque de sistemas, claramente apoyado en la teoría general de sistemas, esto con el fin de auxiliar el cumplimiento del desarrollo administrativo en la DEGESPE, para entender la situación esencial de la organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y su razón administrativa.

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, en el capítulo 2 se menciona el papel de la planeación estratégica y su metodología. De igual manera se menciona la metodología para elaborar el análisis FODA.

En el capítulo 3 se detalla la metodología aplicada para la recopilación de información (entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc.) y su análisis (ver apartado 3.1) con lo que se logró su aplicación en la DEGESPE, que da como resultado una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan a la organización, derivando en las situaciones encontradas y las propuestas de acciones para aumentar, aprovechar, disminuir o **eliminar los defectos de las mismas en el entorno organizacional, que forman parte importante de las acciones que deberá tomar en consideración la directiva de la DEGESPE, y que a su vez son parte concluyente del trabajo que se presenta.**

La aplicación del análisis FODA en la DEGESPE, permitió el análisis de la institución y con ello plasmar la propuesta de reestructuración organizacional de la misma (capítulo 4), así como realizar una serie de propuestas consistentes en: creación de un Ambiente Organizacional propicio, Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo, la aplicación de la Reingeniería de Procesos y Tableros de Control, Estilos de Liderazgo Adaptativo al cambio organizacional y el Diseño de un Sistema de Costos, que se presentan en el apartado 4.4.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Por lo anterior, se considera que la hipótesis planteada, se pudo confirmar mediante el esquema utilizado en la determinación de la situación diagnóstica, lo que permite el planteamiento de propuestas y perspectivas de solución.

En la medida en que se crea un ambiente institucional armónico, se establecen los cimientos en la pirámide organizacional como una condición imperativa para estar en posibilidades de que prosperen las sinergias.

Se requiere instrumentar un proceso integral de incorporación de recursos humanos a las tareas y esfuerzos propios del desarrollo institucional y de modificación a las pautas de conducta tradicionales, cuyo marco de referencia es particularmente propicio a la resistencia al cambio.

La eficiencia, calidad y excelencia son una serie de conceptos y actitudes que conviene resaltar, y es una de las premisas básicas que dan la pauta para reforzar los mecanismos de motivación y estimulación, como parte de la estrategia para derrumbar las barreras y actitudes mentales de resistencia al cambio.

Pretender cambiar métodos y sistemas de trabajo sin alterar el marco cultural que le da sustento y sirve de base para el desarrollo de tales cambios, esta destinado claramente al fracaso. No son factibles nuevas y revolucionarias formas de trabajo bajo las maneras de pensar y actuar propias de los anteriores sistemas. Es imprescindible, por lo tanto, que los líderes procedan a remover aquellos paradigmas o formas de pensar que no son apropiadas a las nuevas necesidades y entorno de la organización.

El éxito de la organización depende en primer lugar de las formas de pensar y analizar por parte de sus miembros, es en este aspecto en el cual se debe concentrar en primera instancia el esfuerzo de cambio, pues es tratando de imponer nuevas metodologías de trabajo o sistemas de gestión, sin tomar en su

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

debida consideración las características particulares de la condición humana como estos intentos tienden a darse de bruces con la realidad.

Tan claro que de nada serviría mostrar sólo los problemas si no se apuntalan las formas de darle una solución efectiva, para lo cual la comprensión del comportamiento organizacional resulta clave. Es justamente ese conocimiento tan especial y dúctil lo que diferencia a una mala o infructífera puesta en práctica de diferentes métodos de gestión, de aquellos que revisten las características de descollantes.

Con el informe sobre el diagnóstico, la organización está en condiciones de conocer su situación actual y construir sobre ella las bases de un desarrollo solidamente afianzado en sus potencialidades. El resultado de todo esto es que la organización diagnosticada no vuelva a ser la misma después del diagnóstico.

Lo anterior sólo es posible si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran desprenderse, si existe en último término el deseo de conocer situaciones y opiniones que pudieran no resultar de todo el agrado de la alta dirección y autoridades de la organización. Para ello es conveniente desarrollar una cultura organizacional en la DGESE, la cual deberá distinguirse de las demás dependencias de la SEP y del Sector Público, por lo que resulta indispensable que todos los miembros de la DGESE la hagan suya y recordar que “La calidad esta en el hombre que hace las cosas y no en las cosas que hace el hombre”

Asimismo, y en el marco de las atribuciones y responsabilidades asignadas a la DGESE, es posible realizar un análisis de prospectiva funcional y financiera que permita vislumbrar algunos escenarios que tienen relación directa con los recursos presupuestales que se le asignen para el año 2007. Esto solamente es un intento a manera de ejemplo, ya que no se consideró dentro de los objetivos iniciales de este trabajo de investigación.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

De manera sencilla, se mencionan a continuación algunos prospectos, basados en la técnica de análisis de escenarios que constituye una herramienta de ayuda para visualizar la organización en el largo plazo, en donde se proyecta la visión de cómo queremos ser en el futuro. Para estar en posibilidad de iniciar este proceso, deberán analizarse los cambios en el sistema que pretenden ayudar en la toma de decisiones y crear un sistema coherente del entorno y sus futuros probables.

PRIMER ESCENARIO: No deseable o desfavorable.

Recursos presupuestales autorizados para ejercerlos durante 2007 inferiores en más de un 50 % a los disponibles durante el ejercicio 2006.

Bajo este escenario se afectaría de manera significativa el avance de los programas sustantivos encomendados a la DGESEPE, y se reduciría bruscamente la contratación de cuadros directivos y de apoyo, con lo cual se pondría en riesgo la viabilidad de continuar otorgando apoyos a los programas de mejoramiento del sistema de educación en las distintas escuelas normales del país, así como la imposibilidad de alcanzar la excelencia y aumento en la calidad de los futuros profesionales de la educación.

SEGUNDO ESCENARIO: Conservador o análogo.

Recursos presupuestales autorizados para ejercerlos durante 2007 sin variación o equivalentes a los disponibles para su ejercicio durante 2006.

En caso de darse este escenario, se estaría en posibilidades de conservar al menos el equilibrio operacional relacionado con el apoyo a los programas de mejoramiento institucional a la infraestructura física y a las acciones de mejora académica de las distintas escuelas normales destinadas a la formación de los futuros profesionales de la educación.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

TERCER ESCENARIO: Optimista o ideal.

Los recursos presupuestales autorizados para su ejercicio durante 2007 tienen un incremento sustantivo de al menos un 30% respecto a los autorizados durante el ejercicio 2006.

Bajo este escenario se daría un impulso al desarrollo de los programas sustantivos de apoyo a la red normalista del país encomendado a la DGESE, y se fortalecerían los vínculos existentes con el sistema educativo nacional mediante un incremento en los niveles de cobertura en el otorgamiento de becas para los futuros profesionales de la educación.

Debido al cúmulo de información disponible, una vez realizada la etapa de diagnóstico, es recomendable que las investigaciones relativas al desarrollo organizacional mediante el análisis FODA, incluyan un capítulo de descripción de escenarios, mediante técnicas de prospectiva política, económica y financiera.

Elementos necesarios para romper la resistencia al cambio en las organizaciones de carácter público.

Ahora bien, debido a que el factor motivacional es el elemento incierto y de difícil aplicación, en las organizaciones públicas, se tiene que iniciar el proceso de adaptabilidad en la DGESE, para eliminar los factores desmotivadores que generan insatisfacción en los empleados. En este orden de ideas (Hersberg)¹ identificó un conjunto de factores que si no estaban bien resueltos, eran fuente de insatisfacción y se refieren básicamente a:

¹ BID, Losada i Marrodán, Op. Cit. Página 318.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

- Las condiciones de trabajo
- Las relaciones interpersonales
- El salario y las recompensas
- La supervisión
- Las políticas y Normas de la Organización

En los organismos públicos los dos factores señalados inicialmente, están suficientemente resueltos. Sin embargo, se presentan fallas en la supervisión, las políticas de la organización y, en muchos casos la remuneración.

Tal y como se desprende de este trabajo de investigación, las organizaciones públicas, son entes complejos que requieren de una visión múltiple e interdisciplinaria para atender sus diferencias y desequilibrios estructurales.

Es a partir de esta conclusión que podemos inferir que no existe un modelo de administración que sea aplicable en forma total y determinante en el ámbito de una dependencia pública, ya que por el contrario son una serie de modelos interrelacionados, los cuales le confieren a la dependencia un carácter único e interdependiente.

A partir de este razonamiento tal y como lo señala Losada i Marrodán Carlos² somos una sociedad de organizaciones, lo cual en el ámbito público resulta una afirmación aún más contundente y no olvidemos que la acción del directivo público es clave para la buena marcha de las unidades y para la consecución del impacto deseado de las políticas públicas. Por ello, es imprescindible tener al frente de estas organizaciones directivos capaces de gestionarlas, de manera que se consigan los resultados socialmente esperados.

Remover los obstáculos para el cambio.

² BID; Losada i Marrodán, Op. Cit. Página 430.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Las administraciones públicas necesitan un cambio profundo, y si esto no ocurre con rapidez, probablemente aumentará la obsolescencia que día a día demuestran ante los retos de un mundo globalizado, la contracción de recursos y las exigencias crecientes de los ciudadanos. En la práctica estamos asistiendo a la progresiva privatización de un conjunto de servicios públicos ineficaces que los ciudadanos con poder adquisitivo deciden comprar en el sector privado (principalmente en ámbitos como la educación y la salud).

La gestión de personal debe constituir un elemento sustancial de cualquier estrategia de cambio organizativo. Dos son las excusas usuales para no cambiar nada en materia de personal: “me lo prohíbe la normativa de servicio civil” y “los sindicatos se opondrían”, frases habituales tanto en boca de los directores de personal como de los directivos de línea.

Derivado de lo anterior, resulta importante contrastar si se debe cambiar el marco normativo o no. La ley o su inexistencia se convierten en muchos casos en la excusa para no intentar el cambio. Pero es necesario reconocer, que en muchas ocasiones, un mismo marco normativo permite que las prácticas reales en materia de recursos humanos, difieran mucho de una organización a otra.

En el ámbito laboral, la relación con los sindicatos debe de pasar de la confrontación a la cooperación, ya que la mencionada afirmación que “los sindicatos se opondrían” tiene lugar en un contexto en que estos operan a sus anchas ante la inexistencia o la desorganización de la patronal, ya que cuando nos referimos a éste último término, en la administración pública nadie se da por aludido, ya que ni los directivos de línea ni el responsable de personal en las dependencias públicas, se da por aludido, mucho menos aún quienes desempeñan cargos políticos, están dispuestos a asumir dicha responsabilidad.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Es por ello que la propuesta en este ámbito pasa por recuperar la iniciativa en política de personal y recortar el poder de los sindicatos, al tiempo que se les otorga más participación. Esto último aparentemente es una paradoja, pero en realidad lo que se trata es cambiar las reglas del juego, transformando una relación absurda de ser “duros con los sindicatos y blandos con los problemas”³, lo cual se materializa en que finalmente son las centrales sindicales quienes llevan la iniciativa, obtienen las victorias y bloquean las reformas. Es por ello que resulta indispensable avanzar hacia una cultura de cooperación, de trato de igual a igual, que reconozca el papel de los sindicatos pero que no renuncie a llevar la iniciativa y a ser duros con los problemas, para lo cual se requiere construir una cultura de cooperación y de intereses compartidos en un horizonte de creación de capital confianza y apostar por los sindicatos, creyendo en su capacidad para transformarse en actores del cambio.

Asimismo, será necesario invertir en la capacitación de los cuadros sindicales para poder así dialogar con interlocutores que entiendan los números, los objetivos de los servicios públicos y los problemas de sus usuarios. Es en este ámbito de cooperación en el que la capacitación integral de los delegados sindicales adquiere tintes relevantes, ya que les permitiría negociar con más conocimiento de causa, alejando la función sindical de la demagogia.

Una vez aplicadas las propuestas que anteceden, se estará en posibilidades de enfrentar los retos que depara el futuro inmediato a la DGESEPE, sobre todo y dada la relevancia de su accionar en la aplicación de políticas tendientes a mejorar y lograr niveles de excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los futuros profesionales de la educación. Bajo este contexto y considerando el papel estratégico que tiene la educación para nuestro país, se infiere que:

³ BID, Losada i Marrodán. Op. Cit. Página 332.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

El mejor quizá el único camino que existe para la inclusión es la educación, ya que se reducen cada vez más las oportunidades para quienes no tienen educación en un mundo que demanda cada vez más especializaciones.

La educación es la única herramienta que devela a cada ser humano sus potencialidades y posibilidades, que le enseña el mundo al que pertenece y la mejor forma de integrarse a él. La falta de educación genera exclusión no solo del mundo laboral sino también del entorno social.

De ahí que quien se precie de valorar al ser humano, de tenerlo como la razón de sus políticas, asuma que la inversión en educación es un imperativo, pero además, una inversión en capital humano, el más importante y trascendental de todos los capitales.

La educación ahora requiere un adjetivo primordial: Tiene que ser de calidad. Debe quedar atrás la concepción inercial de la educación, así como buena parte de sus métodos tradicionales. Debe romper los esquemas tradicionales, y contar con el apoyo óptimo de las tecnologías y las telecomunicaciones, lo que también requiere una nueva formación y capacitación de los educadores en todos los niveles.

La nueva tarea educativa exige también cambios de mentalidad en los padres, en los maestros y en las instituciones gubernamentales responsabilizadas de ella, lo cual resulta una tarea titánica que avanza contra el tiempo y que no es fácil llevar a cabo. A fin de cuentas, son necesarios cambios en formas de pensamiento, revertir rezagos y tendencias arraigadas por decenas de años de prácticas tradicionales y convencionales.

La globalización, los nuevos modelos económicos de México y el mundo, así como el carácter internacional del capital y los rasgos generales del director de empresa,

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

su espíritu de competencia o de cooperación, son algunos de los elementos de la organización que demandan una transformación radical. Metamorfosis significa “ir más allá de la forma”. Por lo tanto, dicho término describe lo que formalmente es la organización ahora o lo que será en el futuro, sino que resaltan también los ámbitos de cambio más profundos de ésta.

Por ello la tarea directiva no es la de controlar el modo de hacer el trabajo, sino la de mantener el estímulo del trabajador. Contrario a lo que suele pensarse, la motivación de la persona no es solo individual y egoísta, sino que puede ser conjunta en la medida en que se comparten bienes espirituales. El directivo, para desempeñar su papel, no debe convertirse en un tirano funcional, sino formar caracteres y contribuir así al desarrollo humano de los dirigidos.

Los criterios de la acción directiva provienen del núcleo intelectual y volitivo del director y su visión de persona impregna su quehacer. El hombre no se define como un individuo que vive en constante oposición con sus semejantes, sino que es más y mejor hombre en la medida en que el fundamento de su propia plenitud este apoyando su incidencia en el logro de la plenitud de los demás. El análisis del perfil del directivo del siglo XXI, la caracterología, su responsabilidad social, la economía social de mercado, así como la distinción entre los conceptos función, plan y proyecto ayudan a reconocer la necesidad de una metamorfosis de los sistemas que amplíe los espacios de las personas, o de personas con suficiente fuerza espiritual que humanicen a los sistemas. La finalidad de estos conceptos es abrir los ojos al directivo que vive la dinámica cotidiana de la organización, para ver con claridad los cambios que por un lado estamos produciendo y aquellos que, por otro, padecemos.

En el proceso de reestructuración y cambio organizacional que se propone para la DGESEPE, es importante recalcar el papel que desempeñan los recursos humanos en el ámbito de la perspectiva a futuro de las organizaciones de carácter social. En

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

este contexto vale la pena destacar lo señalado por Bernardo Kliksberg sobre el Informe Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, citado por Carlos Losada i Marrodán en su libro⁴ ¿De burócratas a gerentes?, en el cual señala que “Pese a todos nuestros avances tecnológicos, aún vivimos en un mundo donde la quinta parte de la población del mundo en desarrollo está hambrienta al ir a dormir cada noche, donde la cuarta parte carece de acceso a satisfactores básicos como el agua potable no contaminada, y la tercera parte vive en estado de abyecta pobreza, tan al margen de la existencia humana que no hay palabras para describirlo”.

“Vivimos también en un mundo de inquietantes contrastes, donde tantos padecen hambre, pero hay tanta comida que se desperdicia; donde tantos niños no viven lo suficiente para disfrutar de su infancia, pero hay tantas armas que no son necesarias.”

Con el ánimo de revertir lo anterior, se requieren cambios importantes en el diseño de las políticas económicas y sociales, dentro de las cuales destaca por supuesto la política educativa implementada hasta la fecha.

Para superar esta situación, es necesario aceptar la complejidad, ambigüedad y multidimensionalidad de los procesos de ejecución de las políticas públicas, y buscar estrategias para hacer frente a esta complejidad, practicando el ensayo y error y aprender de la experiencia organizacional. Asimismo el verdadero desafío es romper paradigmas, para hacer frente a las necesidades planteadas por los distintos sectores sociales de nuestro país. Esto con la finalidad de terminar con organizaciones aisladas, poco flexibles, hipercentralizadas, hostiles a la participación real de la sociedad civil, elusivas de los problemas de lucha por el poder, de peso limitado en el aparato público y sin carreras directivas orgánicas ni directores especializados en lo social, con el cambio de este paradigma se

⁴ Kliksberg, Bernardo. ¿Cómo Modernizar el Estado y formar los gerentes sociales necesarios? Algunas sugerencias para la acción. En ¿De burócratas a gerentes? Op. Cit. Página 433.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

lograran avances importantes en la eficiencia y en la equidad de las políticas y programas de corte educativo.

Congruente con lo señalado, resulta preciso citar a Losada i Marrodán Carlos⁵ en el sentido de que los procesos organizacionales van mucho más allá del orden y progreso. En la gerencia moderna, se ha demostrado claramente que las organizaciones privadas y públicas que logran la excelencia no llegan a ella por medio de minuciosos reordenamientos formales, sino, entre otras cosas, a través de su capacidad para identificar la agenda de decisiones claves, el desarrollo de la red de contactos, la participación del personal, las innovaciones, la flexibilidad, las políticas de imagen eficientes, las relaciones con el medio y el desarrollo de aptitudes para lidiar con la complejidad. Cabe destacar que incluso se ha llegado a demostrar a través de mediciones que los componentes formales representan un porcentaje muy reducido de la productividad final de las organizaciones.

Tal y como se desprende de este trabajo de investigación, la problemática detectada en la DGESEPE, mediante las herramientas denominadas diagnóstico organizacional y planeación estratégica, se infiere que es de carácter múltiple en el cual influyen diversas variables, tanto de carácter interno como externo a la organización. Por lo tanto, esta aportación pretende ser el inicio de una serie de medidas de índole multidisciplinario, que será necesario aplicar en el proceso de políticas públicas, en los distintos espacios educativos en que se divide el quehacer institucional de la DGESEPE.

Sin lugar a dudas la educación es el talón de Aquiles, piedra angular y asignatura pendiente de los gobiernos postrevolucionarios, por lo cual son imprescindibles trabajos de investigación que indaguen las causas que originan los graves desequilibrios del Sector Educativo Nacional y plantear, asimismo, propuestas de solución que tengan como prioridad corregir de manera integral las diferencias

⁵ BID, Losada i Marrodán, Op. Cit. Página 436.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de
Educación Superior para Profesionales de la Educación.

existentes en las distintas zonas geográficas y regiones marginadas de nuestro país. En la medida en que seamos capaces de solventar estas diferencias, más y mejores personas estaremos en posibilidad de. . “acudir con el traje de gala que es la educación, a la fiesta de la vida.”

Bibliografía.

Desarrollo Organizacional.

Argyris, Chris. Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford University Press. México, 2001, 696 Págs.

Lucem. Manual FODA. Estrategia y Cambio Organizacional. En www.lucem.net - contacto@lucem.net. Montevideo, Uruguay, 2002, 13 láminas.

Malottt, Maria Emma. Paradoja de cambio organizacional: estrategias efectivas con procesos estables. México, Editorial Trillas. 2001. 207 Págs.

Gibson, James L. Ivansevich M. John y Donnelly H. James. Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México, Editorial McGraw-Hill. 2003. 591 Págs.

Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. México, Editorial McGraw-Hill. 2004, 405 Págs.

Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. México, Editorial Alfaomega. 2005, 233 Págs.

Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking. México, Editorial Trillas, 2002, 368 Págs.

García Martínez, José G. La Reorganización en la Empresa. México, Editorial Trillas. 2003, 129 Págs.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Muñoz Gutiérrez, Ramón. Innovación Gubernamental. El Paradigma del Buen Gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox. México, Editorial Fondo de Cultura Económica. 2004, 465 Págs.

Valdés Rivera, Salvador y Amaro Martínez, Ofelia. Diagnóstico Empresarial. Métodos para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México, Editorial Trillas, 2005, 330 Págs.

Colegio de Bachilleres. Secretaría Académica, Coordinación de Administración Escolar y del Sistema Abierto. Diagnóstico y Cambio Organizacional. México, Editorial Limusa, 2005, 252 Págs.

Díez de Castro, José. Administración de Empresas: Dirigir a la sociedad del conocimiento. Madrid, España, Editorial Pirámide. 2002, 717 Págs.

Cabanelas Omil, José. Dirección de Empresas: bases en un entorno abierto y dinámico. Madrid, España, Editorial Pirámide, 1997, 554 Págs.

Hamptom, David R. Administración. Traducción de Marco Antonio Malfavón Martínez. Editorial McGraw-Hill. México, 1989, 791 Págs.

Chiavenato, Idalberto. Administración de los nuevos tiempos. Traducción de Germán Villamizar. Editorial McGraw-Hill, Bogota, Colombia, 2002, 711 Págs.

Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas 2000.

Ferrer Pérez, Luis Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas, Segunda Reimpresión. 1998.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Reingeniería de Procesos.

Badia Giménez, Albert y Bellido, Sergio. Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad - ISO 9000, gestión por procesos, diagramas de proceso, gestión de la calidad total, "benchmarking" – reingeniería. Editorial Tecnos, Madrid, España, 1999, 185 Págs.

Grouard, Benoit. Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. Traductor Angels Farlete Mare. Editorial Alfaomega, México, 1996, 233 Págs.

Díaz de León Mendiola, Francisco. "Tableros de Control". En Premio Anual de Transparencia 2004 – 2005. México. Secretaría de la Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. Diciembre 2005. 326 páginas.

Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México. Dirección General de Control y Evaluación de Sistemas de Información. Tableros de Control. En Premio Anual de Transparencia 2004 – 2005. México. Secretaría de la Función Pública e Instituto Nacional de Administración Pública. Diciembre 2005. 326 páginas.

Planeación Estratégica y F.O.D.A.

Colunga Dávila, David. Modelos Administrativos. Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo. Editorial Panorama, México, 1995, 175 Págs.

Instituto Politécnico Nacional. Dirección de Planeación y Organización. Metodología para el Análisis FODA. México. 2002. 24 páginas.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Instituto Politécnico Nacional. Modelo de Planeación Estratégica del Instituto Politécnico Nacional. Documento de Trabajo. En http://azul.bnct.ipn.mx/ipn_politicas/modelo.htm México. 2001. 16 páginas.

I

Bobadilla Díaz, Percy. Planificación Estratégica. Pontificia Universidad Católica del Perú. pbobadi@pucp.edu.pe, Perú. 2005. Presentación en Power Point. 51 Láminas.

Goodstein, Leonard D. Notan, Timothy M. Y Pfeiffer, William. Planeación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Traducción de Magaly Bernal Osorio. Bogota, Colombia, Editorial McGraw Hill, 1998, 433 Págs.

Andreu, Rafael. Estrategia y sistemas de información. Madrid, España Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, 1996, 194 Págs.

Sachse, Mathtías. Planeación estratégica en empresas públicas. México, Editorial Trillas / ITAM, 1990, 224 Págs.

Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México, Editorial Grijalbo, 1989, 302 Págs.

Sistemas

Gómez Ceja, Guillermo. Análisis de sistemas: Método práctico para planear y desarrollar sistemas administrativos con un claro enfoque a sistemas electrónicos de información. México, Editorial Edicol, 1988, 220 Págs.

Turner, Suzanne. Herramientas para el éxito: 94 metodologías de análisis de negocios. Traductor. Luis Héctor Esqueda Huerta. México, Editorial McGraw-Hill, 2005, 193 Págs.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. Traducción de Luis O. Rodríguez Acosta. Editorial McGraw-Hill, Bogota, Colombia, 1994, 687 Págs.

Otros:

Banco Interamericano de Desarrollo. ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Editor Carlos i Marrodán. Washington, D.C. 1999, 447 Págs.

Banco Interamericano de Desarrollo. Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas. Proyectos de Educación Superior. Planificación e Implementación. Volumen 5. Editorial Limusa.1979, 180 Págs.

Gómez Álvarez, David. Lecciones y asignaturas pendientes de la descentralización educativa. En <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Gomez.html>

Pardo, María del Carmen. Dilemas y Aprendizajes de la Federalización Educativa en México. Colegio de México. México. 1998.

Normatividad consultada o señalada.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3ro. En: <http://www.juridicas.unam.mx/>

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Última reforma Diario Oficial de la Federación el 10 julio del 2005.

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Ley General de Educación. Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de enero del 2005.

Acuerdo número 351 de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 4 de febrero del 2005.

Plan Nacional de Desarrollo. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo del 2001.

Programa Nacional de Educación. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de enero del 2003.

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal.- En <http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sec/uploads/ACUERDO%20NACIONAL%20MOD.%20EDUC.%20BASICA.pdf>

Acuerdo de readscripción de la DGESEPE. Acuerdo número 351 de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 4 de febrero del 2005.

Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN) en: http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/reforma_nor/indexreforma.htm

Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) resumen ejecutivo en: <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/promin.htm>

Esquema para el Análisis Organizacional de la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.

Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN) en:

http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/guia_ pefen.ppt#1

Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN) en http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/guia_ pefen.ppt#1

Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN) en http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/guia_ pefen.ppt#1

Reglas de Operación:

<http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm>

Programa de Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social, en:
Reglas de Operación del Programa Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social para Estudiantes de séptimo y octavo semestres de escuelas normales públicas (ProBEASISS), publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de abril de 2006.

Programa Operativo Anual 2006 de la DGESPE. En <http://ses4.sep.gob.mx/somos/f8.htm>

Planes y Programas de Estudios de las Licenciaturas de Educación Preescolar, Primaria, Primaria Intercultural Bilingüe, Secundaria, Secundaria con Modalidad Mixta, Física y Especial. En <http://ses4.sep.gob.mx/somos/f8.htm>.