



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

29 No 212

**MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS
DELEGACIONES GENERALES DE EDUCACION
PUBLICA EN LOS ESTADOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

**J. JESUS C. SANCHEZ GARCIA
LUIS GABRIEL VIASCAN CORTES**

Director de Seminario
L.A. LEOPOLDO MONROY KIEL

MEXICO

1982



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.

I N D I C E G E N E R A L

	PAGINAS
INTRODUCCION,.....	ix

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1.- Reforma Administrativa.....	1
1.1.1.- Antecedentes Históricos.....	1
1.1.2.- Programa de Reforma Administrativa.....	6
1.1.3.- Bases Jurídicas.....	12

CAPITULO II

LAS DELEGACIONES GENERALES

2.1.- Antecedentes.....	19
2.1.1.- Objetivos.....	21
2.1.2.- Funciones.....	22
2.2.- Planteamiento del Problema.....	24
2.2.1.- Hipótesis.....	24
2.2.2.- Determinación de la Muestra.....	26
2.2.3.- Elaboración del Cuestionario.....	27
2.2.4.- Tabulación de Datos.....	34
2.2.5.- Análisis e Interpretación.....	40

CAPITULO III

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS DIRECCIONES
GENERALES DE EDUCACION PUBLICA EN LOS
ESTADOS

3.1.- Definición de Objetivos.....	45
3.2.- Integración de la Estructura.....	46
3.3.- Definición de Funciones.....	48

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

4.1.- Conclusiones y comentarios.....	110
- BIBLIOGRAFIA.....	114
- GLOSARIO.....	116

I N T R O D U C C I O N

Las instituciones prestadoras de servicios al público, -- emanadas de Estado, día con día han ido presentando una estructura cada vez más compleja, lo que generó la inquietud de elaborar un programa a nivel general y que hiciera funcional las actividades que se realizan en cada una de dichas instituciones, es así como se le da forma a la ya muy comentada "Reforma Administrativa"; motivo también para nosotros inquietante como administradores el determinar a través de una investigación -- científica la congruencia entre las declaraciones optimistas -- de algunos funcionarios y la realidad operativa.

En el seno de la "Reforma Administrativa", se enmarca una etapa vital para muchos organismos del Estado, que es precisamente la desconcentración y que dada su complejidad consideramos es la más representativa para el desarrollo del presente -- trabajo.

En el caso de la Secretaría de Educación Pública, dicha -- desconcentración se da a través de las Delegaciones Generales de Educación Pública en los Estados, que suma 31, por lo que -- determinamos enfocar nuestro estudio a éstas.

La investigación está contenida básicamente en tres momentos, que son los siguientes:

1.- Investigación documental.

Esta nos permitió normar un criterio del contenido de la Reforma Administrativa, y a su vez ubicarla en el ámbito de la Secretaría de Educación Pública y así llegar específicamente a las Delegaciones Generales, para determinar el comportamiento de éstas en lo que a dicha reforma se refiere; presentamos una panorámica de antecedentes tanto del programa como de las instituciones lo que nos permite enmarcarlas en el tiempo.

2.- Investigación de campo.

Basandonos en el método científico, determinamos nuestra investigación, para lo cual nos auxiliamos de las herramientas con que cuenta la administración lo que nos permitió llegar a la evaluación y análisis del comportamiento de dichas instituciones, nos percatamos de que la realidad de operación de éstas dista mucho del contenido filosófico que se le da en las esferas gubernamentales.

3.- Proposición de un "Manual de Organización".

Con respecto al punto anterior, proponemos una herramienta administrativa congruente con la realidad que presentan las organizaciones analizadas, conscientes de que ésta -- por sí sola no es el "fin" sino el "medio" para coadyuvar a -- obtener una administración integral, lo que propiciará el desarrollo de las Delegaciones; y así un día hacer congruente -- la operatividad con los discursos.

Reconociendo de antemano, las deficiencias y limitaciones que presenta el trabajo, las queremos hacer de nuestra -- responsabilidad, por lo que consideramos que éste es un reto -- para que no sea el fin, sino el principio de nuestra superación profesional.

Así también esperamos sea útil para aquellos que nos preceden en éste tipo de actividades y que las deficiencias sean siempre motivo de superación.

C A P I T U L O I

I. CONSIDERACIONES GENERALES

I. I. REFORMA ADMINISTRATIVA.

I. I. I. - Antecedentes Históricos:

Podemos darnos cuenta a lo largo de nuestra historia, la Administración Pública se ha visto favorecida con intentos - para mejorarla, cambiarla o adaptarla a las necesidades del - Estado o a los acontecimientos históricos.

Al inicio de la Administración Pública 1821, se intentó - crear un Estado consolidado, que permitiera la estabilidad -- tanto política como económica; debido a los grandes disturbios así como al estancamiento de nuestro país, (durante el gobierno de Porfirio Díaz), los esfuerzos de llevar a cabo una --- Administración adecuada fueron aislados y no cimentados en un plan o programa integral, muchas de las veces por falta de -- apoyo político, técnico ó por no existir los recursos humanos capacitados o que hubiese permitido consolidar un proyecto en base a las necesidades del momento con una proyección a media no y largo plazo.

En el primer siglo de vida de la Administración Pública, - existieron grandes problemas de desequilibrio, por lo que los objetivos, eran el lograr una estabilidad y consolidación de - la Independencia recién obtenida además el logro de una soberanía a nivel nacional y la decisión de la forma de gobierno, que permitiera el establecimiento de normas acordes al momento histórico; por esos tiempos nuestra nación sufre invasio-- nes extranjeras, algunas de las cuales tuvieron enorme reper-- cusión.

Todo lo anterior fué elemento fértil para la consolida-- ción de bases, para formar una estructura gubernamental que - le diese todo el apoyo y decisión al Poder Ejecutivo; ésto --

ocasionó un centralismo en las funciones que el Estado realizaba, y consideramos que de no haber sido así, difícilmente o tal vez no se hubiese podido lograr nuestra Democracia ya que los problemas internos y externos no lo hubieran permitido.

Como consecuencia muchos mexicanos y en su mayoría extranjeros vieron la oportunidad y la aprovecharon para formar verdaderas fortalezas de poderío tanto económico como político; lo que ocasionó grandes cacicazgos y cambios frecuentes en el gobierno, es por lo que el Estado se ve en la imperiosa necesidad de restablecer ó estructurar los lineamientos e instrumentos de gobierno que permitirían un control adecuado; (Hacienda, Ejército, Policía, Tribunal de Justicia, etc.). Todo esto muchas de las veces se dió en forma parcial, ya fuera por falta de apoyo, la no existencia de recursos, o tiempo necesario para su consolidación y funcionamiento; por eso los primeros intentos de Reforma Administrativa sólo quedaron en eso. Para corroborar lo anterior, presentamos el siguiente dato; durante los primeros 32 años de vida del Gobierno Federal. sólo tuvo cuatro Secretarías de Estado, que se encargaban básicamente de las funciones de Ley y Orden; fué en 1853, cuando se creó una quinta Secretaría, "La de Fomento" .

Así en 1857, se hace una nueva Revolución llamada "de la Reforma" que le redujo facultades al Ejecutivo, a través de brindarle el apoyo a una Constitución, que al plasmar las garantías individuales que caracterizan al Estado moderno, fortaleció el poder Legislativo, esto fué con el fin de no permitir el centralismo absoluto y extremismo con que algunos Presidentes habían actuado como lo hizo "Santana" él que originó con sus excesos , el movimiento antes referido.

Benito Juárez así como las fuerzas conservadoras, no vieron con buenos ojos lo anterior, por lo que surge una lucha interna que duró de 1858 a 1861, culminando con la separación del Estado y la Iglesia una de las más poderosas y dueña de inmensas riquezas territoriales.

Juárez al triunfo de las fuerzas conservadoras da a cono

cer a la Nación por medio de un Manifiesto;"El Instinto de la Nación, ilustrado por las decepciones y las esperanzas frustradas; había comprendido que las Revoluciones serían estériles y que los elementos conquistados en el terreno político y social; no darían fruto mientras que no se coronara la obra - con la Revolución Administrativa". I.

Si dicha Revolución se hubiera logrado, hubiese sido la primera Reforma Administrativa llevada a cabo en forma sistemática e integral, y acorde a las necesidades que tenía el Estado; Desgraciadamente no fué así, ya que en el año de 1861 - vienen extranjeros, (Franceses) a apoyar a los que no estaban de acuerdo con la política implantada por Juárez, y que pidieron ayuda a Francia, al invadir a México intentaron la consolidación de un imperio, cuyo gobernante sería un príncipe: Maximiliano de Habsburgo.

Juárez jamás se doblegó, por lo que luchó incansablemente y después de tres años, sus fuerzas, logran la expulsión de las tropas Francesas y el fusilamiento del príncipe Maximiliano; cuando empieza a fortalecer las facultades del Ejecutivo y llevar a cabo su proyecto de "Reforma Administrativa" -- muere siendo Presidente en el año de 1872.

Lerdo de Tejada, hace un intento y lo logra parcialmente al restablecer la Cámara de Senadores, y consumado al extremo por Porfirio Díaz, quien prolonga su dictadura por 33 años -- (1876-1911); al derrocar a Lerdo cuando éste pretendía reelegirse.

Ya con Porfirio Díaz a la cabeza, el gobierno se dedicó de lleno a la creación de infraestructura que permitió la invasión de capital extranjero, pues lo anterior les aseguraba un éxito rotundo en sus operaciones, ningún riesgo legal y -- como consecuencia grandes ganancias en sus inversiones; mientras el pueblo Mexicano se sumía en una gran pobreza y miseria; con la idea de modernizar al país a costa de lo que fuera, se llevan a cabo reformas administrativas en forma parcial

I. - La Administración Pública en la época de Juárez (1861-1872) segundo tomo de la Secretaría de la Presidencia, México 1973.

y aislada como fué la " institución del presupuesto anual",², clasificado en ramos y partidas," la creación de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas".³.

Debido a la anarquía que presentó el gobierno de Díaz, - en su afán de hacer de México un país moderno; el pueblo que sufrió las miserias y atropellos tanto de parte del gobierno, como de aquellos terratenientes, se levantó en armas teniendo una duración del año de 1910 a 1917, lo que costó infinidad de vidas; al triunfo en 1917, se procede a elaborar una Constitución con nuevos planteamientos y objetivos que hacían al Ejecutivo más fuerte legalmente.

Al ser el Estado el encargado de cumplir con los nuevos objetivos, se requería una Administración más profunda y como consecuencia más compleja; la Constitución creó los instrumentos legales para la creación de nuevos organismos que permitieron cumplir en forma adecuada con dichos objetivos; - se crearon los Departamentos Administrativos dependientes del Presidente, pero distintos a las Secretarías de Estado.

Ultimamente los gobiernos se han dado cuenta que administrar en forma empírica e incrementar nuevas estructuras por medio de agregación ha ocasionado grandes problemas como: los trámites muy lentos, duplicidad de funciones, etc., así como el desperdicio de los recursos con que cuenta el Estado para sus operaciones, por lo que se ve en la necesidad de elaborar estructuras funcionales que permitan una actividad organizada para el logro de las metas.

Basados en los acontecimientos históricos podemos deducir que es en éstos últimos años, cuando se ha llevado a cabo una verdadera reforma administrativa en toda la estructura organizativa del Estado.

El Estado ha recurrido a diferentes formas de acción para el cumplimiento de las actividades que tiene encomendadas, por lo que ha surgido empresas descentralizadas, empresas de

2.- Programa de Juárez Ob. Cit,

3.- Ob. Cit,

participación Estatal y los muy famosos fideicomisos entre - otras. Por todo lo anterior la Administración Pública se ha ido haciendo compleja, pues hasta 1972, se contaba con 850 -- entidades que en mayor o menor grado tenía gran ingerencia el Estado.

Lo anteriormente expuesto nos permite ver en forma somera el acontecer histórico, y como se ha ido comportando la -- Administración Pública en nuestro país.

Ahora bien haremos un pequeño resumen de los intentos -- más importantes para lograr la eficacia en la Administración Pública.

a).- Departamento de Contraloría, (1917 a 1934), sus -- atribuciones más importantes fueron: Realizar estudios tendientes a la Administración Pública.

b).- Departamento de Presupuesto de la Federación, (1929 a 1932) dependiendo directamente del Poder Ejecutivo, se encargaba; de "Estudiar la organización administrativa y coordinar actividades y sistemas de trabajo para el logro de eficiencia en los servicios públicos".⁴ Posteriormente en 1932, lo anterior es absorbido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

c).- Comisiones de eficiencia, éstas funcionaron en algunas dependencias, por un tiempo determinado, y se encargaron de racionalizar el aprovechamiento de los recursos.

d).- Comisión Intersecretarial, creada en 1943; "Formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización de la Administración Pública, a fin de suprimir - servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, lograr un mejor aprovechamiento de los fondos públicos",⁵.

e).- Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa creada en 1946, Órgano central de organización y métodos para, "Coordinar el mejoramiento administrativo de las dependencias, hacer estudios de macroorganización, sugerir al Ejecutivo medidas tendientes al mejoramiento de la --

4.- CARRILLO CASTRO Alejandro, La Reforma Admva. en México - 2da. Ed. México; Porrúa Miguel Angel, 1980.

5.- Ibid. P. 44.

Administración Pública.6. Debido a la falta de apoyo no cumplió con los objetivos que tenía señalados.

f).- De 1950 a 1964, se hicieron reformas internas en algunas Dependencias en forma individual como el Banco Central y las Secretarías de Comunicaciones, Obras Públicas y Defensa Nacional; ésta Reforma fué de agregación, las Unidades de Organización y Métodos que se crearon en algunas Dependencias no tuvieron repercusión en el exterior.

g).- La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo en su versión de 1958, determina que ya no sea la Secretaría de Bienes Nacionales, la que estudie las reformas administrativas, sino una nueva, "La Secretaría de la Presidencia", pero cabe recordar que fué hasta "el 9 de abril de 1955, cuando en dicha Secretaría, se forma La Comisión de Administración Pública --- (CAP), la que se constituyó con los Directores de planeación, gasto público, inversiones y consulta jurídica de dicha Dependencia".7.

Podemos decir que aquí terminan los antecedentes históricos de la Reforma Administrativa, ya que no debemos olvidar que el proceso que empezó con ésta comisión aun sigue dando resultados y no podemos decir que haya terminado.

1.1.2.- Programa de Reforma Administrativa.

La Comisión de Administración Pública, dedicó sus dos primeros años de vida a la elaboración de un diagnóstico el cual fué publicado bajo el nombre de "Informe sobre la Administración Pública".8.

En 1968, la CAP, constituyó un Secretariado Técnico, el cual se encargaría de profundizar los análisis que hasta ese momento se habían realizado, además promover y coordinar los trabajos a nivel operativo, manteniendo un contacto permanente con los organismos públicos.

6.- CARRILLO CASTRO Alejandro Ob, Cit. Pág. 44

7.- Idem.

8.- Ibid. P. 46.

El resolver los problemas que implican la implantación de una Reforma Administrativa bien estructurada no era posible que lo hiciera una sola Unidad Central por tal motivo la CAP recomendo que cada Dependencia constituyera una Unidad interna de asesoría técnica que fuese permanente, la cual se le puso el nombre de "Organización y Métodos", ésta unidad su objetivo es "analizar y promover medidas de racionalización administrativa, así como de asesorar a los funcionarios responsables de las mejoras internas de cada Dependencia". 9. Por falta de apoyo legal dichas unidades fueron relegadas a cumplir una función meramente aislada, lo que ocasionó que no cumplieran con su objetivo. (1965-1970), también muchas de las medidas de Reforma Administrativa propuestas por ésta unidad se orientaban a la búsqueda de "La eficiencia por la eficiencia misma". 10., esto se debía a que no había una vinculación en el sector público conjuntamente.

En 1970 al llegar a la Presidencia de la República el Lic. Luis Echeverría Alvarez muestra un gran interés por llevar a cabo una Reforma Administrativa basada en los estudios que había hecho el CAP, pero planteó que el país más que cambios estructurales requería de un cambio en las actitudes. Por tal motivo se promovió el trabajo en equipo entre los funcionarios y de éstos con los sectores organizados del país.

"En enero de 1971 se convocó a una reunión magisterial que dió como fruto la promulgación de dos acuerdos presidenciales; el primero el 28 de enero y el segundo el 11 de marzo del mismo año, que establecen las bases operativas del actual programa de Reforma Administrativa". 11.

La Secretaría de la Presidencia vió la necesidad de contar con un órgano que se encargara directamente de llevar a cabo las funciones de coordinación global de dicha reforma por lo que creó la Dirección General de Estudios Administrativos y la Dirección General Coordinadora de la Programación Económica y Social; la primera inicia sus funciones el 10. de febrero de 1971, sustituyendo a la CAP.

9.- CARRILLO CASTRO Alejandro, Ob. Cit. P. 46.

10.- Idem.

11.- Ibid. P. 47.

Al darse cuenta que el Ejecutivo, cuenta con un enorme - aparato burocrático para el cumplimiento de las funciones encomendadas al Estado y que dichas funciones deben estar coordinadas para lograr un aumento de productividad, por lo que se separaron, para efecto de análisis, por un lado las actividades fin del gobierno, agrupándolas por sectores; y por otra parte las actividades de apoyo entendiendo a éstas como aquellas que prestan auxilio técnico o administrativo a las primeras.

Las instituciones, los sectores y las instituciones de apoyo, son parte de un sistema que es la Administración Pública que debe actuar en forma coordinada, homogénea y coherente.

Por lo anterior el análisis fué orientado a revizar los cambios que se necesitaban a nivel de:

- Instituciones
- Sistemas comunes de apoyo administrativo.
- Sectores.
- Así como al conjunto total de administración pública.

"Terminado el diagnóstico, se presentó la necesidad de contar con un programa integral de reforma, que fijase los objetivos generales, las políticas a seguir en el corto, mediano y largo plazo, al mismo tiempo que permitiera una clara designación de los responsables de cada área o proyecto " 12.

Una vez terminado el análisis ó diagnóstico, el programa quedo integrado con los componentes y directrices que a continuación se describen:

PROPOSITOS Y OBJETIVOS:

A la Reforma Administrativa se le debe entender como un esfuerzo sistemático y permanente que pretende obtener una respuesta orgánica - adoptativa del sector público en todos sus subsistemas. Por todo lo anterior sus propósitos primordiales son:

12.- CARRILLO CASTRO Alejandro, Ob. Cit. P. 49.

a).- Incremento de eficiencia y eficacia en las Entidades gubernamentales, por medio del mejoramiento de sus estructuras y métodos de trabajo.

b).- Precisar responsabilidades a instituciones y funcionarios que realizan tareas públicas.

c).- Desconcentrar los medios de operación para el aceleramiento de los trámites.

d).- Capacitación y motivación al personal público para que cuente con habilidades de trabajo para que lo realice en forma óptima.

e).- Fomentar el trabajo en equipo, para lograr una coordinación en las funciones que realizan las instituciones.

El proceso de Reforma Administrativa sienta su base en valores humanos por lo que debe señalar con claridad los beneficios que reportará a las personas que contribuyen con su apoyo, decisiones, asignaciones, etc., así como el grado de responsabilidad que a cada quien le corresponde.

Por todo lo anterior "Los objetivos del programa de Reforma Administrativa se orientan a atender demandas específicas planteadas, tanto por los gobernados, como por los propios servidores públicos", 13.

Para poder establecer una coordinación adecuada dentro de la Reforma Administrativa, se planteó la necesidad de agrupar las actividades o acciones en once programas de tipo macroadministrativo; por lo que:

—El Primero de éstos se enfoca a la instrumentación de la infraestructura del sistema mismo, (Reforma Administrativa).

—Del dos al diez fueron estructurados siguiendo la secuencia de las etapas del proceso administrativo.

—El número once, busca la sistematización y coordinación de las acciones adoptando un criterio sectorial o regional.

Consideramos que es importante aunque sea en forma de enunciado, hablar de los once programas, por lo que a continuación lo hacemos: 14.

13.- CARRILLO CASTRO Alejandro, Ob. Cit. P. 50

14.- Ver., Ob. Cit.

- 1.- Instrumentación de los mecanismos de Reforma Administrativa.
- 2.- Reorganización y adecuación del Sistema de Programación.
- 3.- Racionalización del gasto público.
- 4.- Estructuración del sistema de Información y Estadística.
- 5.- Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.
- 6.- Revisión de las bases legales de la actividad federal.
- 7.- Reestructuración del sistema de administración y Recursos Humanos en el sector público.
- 8.- Revisión de la administración de recursos materiales.
- 9.- Racionalización del sistema de procesamiento electrónico de datos.
- 10.- Reorganización del sistema de contabilidad gubernamental.
- 11.- Macrorreforma sectorial y regional.

Es importante hablar de las estrategias, que deberían tomarse en cuenta para la implantación de las medidas que se apuntan en el plan global, por lo que se recomendó, basado en los esfuerzos anteriores lo siguiente:

- a).- El plan global es sólo un marco de referencia, para dar coherencia a los proyectos específicos.
- b).- No esperar a integrar todo el paquete de reformas -- acabado para hecharlo a andar,
- c).- Dar a cada reforma el ritmo y prioridad que requiera.
- d).- Procurar que los proyectos sean viables políticamente.
- e).- Buscar las reacciones en cadena.
- f).- Evitar reformas meramente formales.
- g).- Evaluar periódicamente los avances.
- h).- Tener la suficiente flexibilidad.
- i).- Procurar la institucionalización de los mecanismos de reforma.

Una vez que se analizaron las ideas mencionadas anteriormente se procedió a formular un mecanismo participativo.

Considerando que la revisión del aparato administrativo debe llevarse a cabo en dos ámbitos que se complementan, éstos son:

— A nivel de cada institución, organismo ó entidad pública.

— A nivel de todo el Ejecutivo Federal entendiendo a éste como un sistema.

Por ésto se encargó a los titulares de cada Dependencia, llevara a cabo cada uno de ellos una reforma interna, argumentando que éstos mejor que nadie conocen las instituciones, tanto en su problemática como en su posible solución; para la reforma de dos o más Dependencias se estableció que se sometiera a consideración del Poder Ejecutivo por medio de la Secretaría de la Presidencia.

Para que cada institución llevara a cabo el estudio y realización de su reforma interna. Se estableció que cada una de ellas contaría con una Comisión Interna de Administración (CIDA), donde participarían todos los responsables de las áreas de trabajo; dicha Unidad debería contar con el apoyo y asesoría técnica de la Unidad de Organización y Métodos.

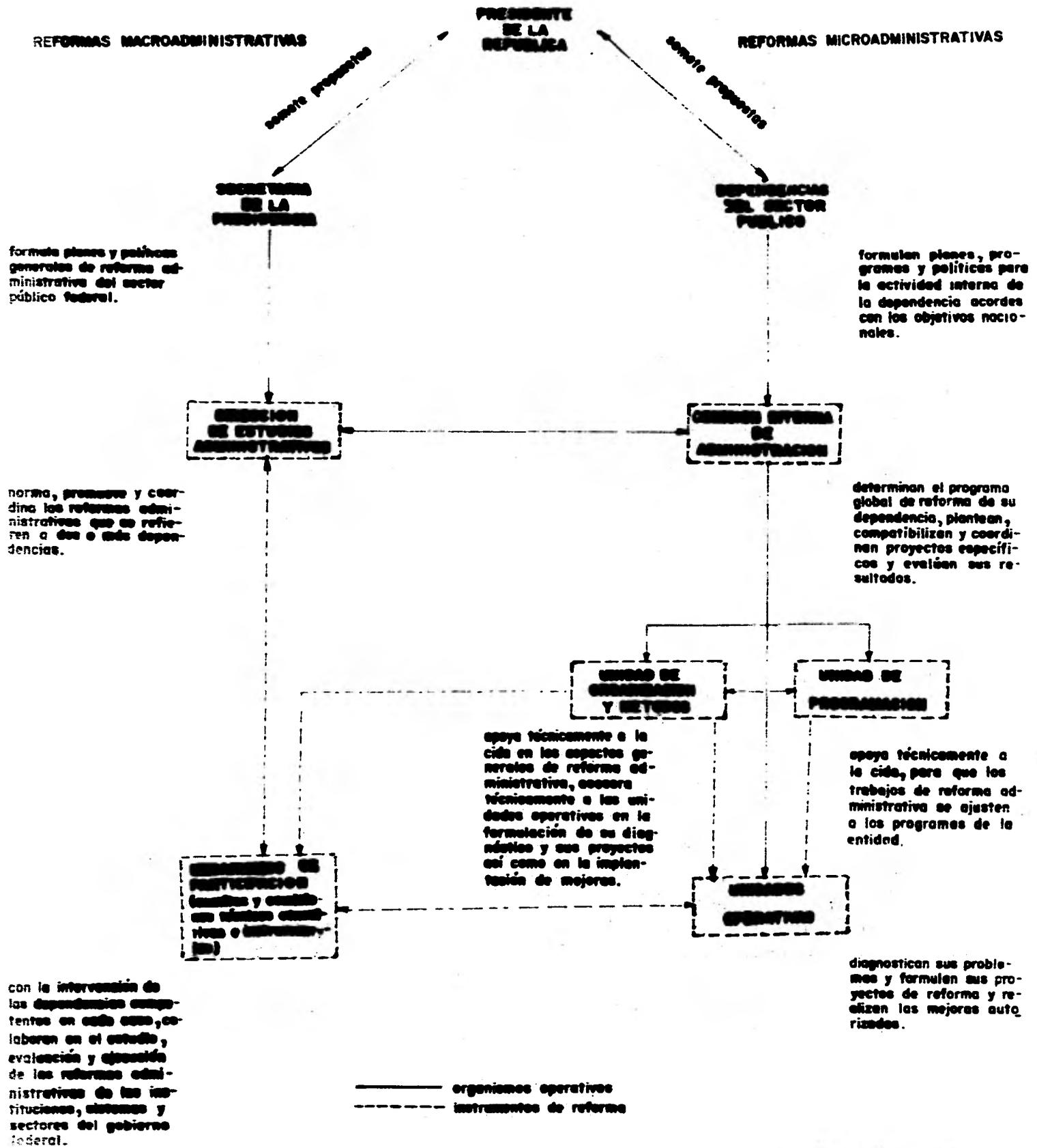
Para el estudio y realización de la Reforma Administrativa a nivel instituciones ó sea dando un enfoque de sistema (microadministrativo), sería la Secretaría de la Presidencia quien llevaría a cabo los estudios y propuestas; para que el Ejecutivo cuando lo considerara necesario y oportuno ponerlo en marcha; además se establecieron diversos grupos de trabajo para cada programa, que se conocen con el nombre de "Comités Técnicos Consultivos ó Grupos Sectoriales", según sea el caso; éstos estudian y proponen soluciones en cada programa, bien sea con un criterio sectorial, regional ó específico de acuerdo con las instrucciones que se vayan recibiendo.

(VER GRAFICA NUM. 1).

Consideramos que es importante hacer una mención a los obstáculos que se le han venido presentando a la Reforma Administrativa. El Lic. Carrillo Castro, nos dice que se deben a dos causas fundamentalmente;

A.- Problemas de carácter estructural:

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA



1.- Falta de un programa formal de desarrollo Nacional-
2.- Carencia de un mecanismo efectivo de compatibilidad de las reformas individuales.

3.- Desigualdades profundas entre las instituciones públicas.

4.- Aumento en la duplicidad de funciones, y como consecuencia de responsabilidades.

5.- Carencia de los recursos que se requieren para la reforma.

6.- Mecanismos de decisión excesivamente centralizados.

B.- Problemas por la resistencia que los recursos humanos presentan al cambio:

1.- Falta de información.

2.- El estilo tradicional de administrar.

3.- Excesivo congestionamiento en los altos niveles.

4.- Actitudes de rechazo a la participación.

5.- Persistencia de elementos negativos por tradición.

6.- Existencia de intereses creados.

Todos los elementos anteriores se han y se siguen combatiendo, lo que traerá como resultado consolidar la reforma-- como sistema en sus once subsistemas; permitiendo al País mayor oportunidad para resolver sus problemas en el menor tiempo a un costo mínimo.

I.I.3.- Bases jurídicas:

Es importante saber cuáles son los aspectos legales que dieron vida y norma un sistema administrativo tan importante como es la Reforma Administrativa por eso quicimos que en éstas paginas quedaran plasmados los acuerdos y demás actos jurídicos que son la base de dicha reforma.

1.- Acuerdo en el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de la Reforma Administrativa del sector público:

Este acuerdo fué publicado en el diario oficial del día 28 de enero de 1971; siendo Presidente de la República Mexicana el Lic. Luis Echeverría Alvarez,

Se estableció en éste acuerdo, la creación de Comisiones

Internas de Administración en cada Secretaría, Departamentos de Estado, en Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal; dichas Comisiones quedarían integradas con personal interno que el titular de cada dependencia asignaría; Así también el establecimiento de las Unidades de Organización y Métodos para dar asesoramiento técnico en lo que a reforma se refiere, al titular de cada institución.

Establece también que corresponde a la Secretaría de la Presidencia con la intervención de las Dependencias competentes en su caso, la promoción y coordinación de Reformas Administrativas del Sector Público Federal.

2.- Acuerdo por el que se establecen las Unidades de Programación en cada una de las Dependencias del Gobierno o donde éste tenga ingerencia.

Publicado en el Diario Oficial el 11 de marzo de 1971.

Establece la realización de todos los actos legales necesarios para que cada Secretaría, Departamento de Estado, Organismo Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, establezcan unidades de programación encargadas de asesorar a los titulares el señalamiento de los objetivos.

Recabar y analizar la información requerida para contar con los datos actualizados de todas las entidades; dichas unidades participarán con las Comisiones Internas de Administración con el propósito de que los trabajos de Reforma Administrativa se ajuste a los programas de cada entidad.

3.- Acuerdo que establece la promoción de la capacitación Administrativa y profesional de los trabajadores al Servicio del Estado.

Publicado en el Diario Oficial del día 26 de junio de 1971.

Todas las instituciones dependientes del Poder Ejecutivo Federal y los Organismos Públicos incorporados al régimen del ISSSTE, procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal para que éste obtenga ascensos escalafonarios. La Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado tendrá la intervención que legalmente se le confiere.

4.- Acuerdo el cual determina la semana laboral de cinco días para los trabajadores de las Secretarías de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás Organismos que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado.

Se publicó en el Diario Oficial el día 28 de diciembre de 1972.

Se establece la semana laboral de trabajo diurno, de cinco días de duración, para los trabajadores de las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás Organismos Públicos e Instituciones que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Los titulares de cada Dependencia de acuerdo con la Secretaría de Gobernación, dictarán las medidas pertinentes para la distribución de las horas hábiles de trabajo correspondientes al sábado, en los demás días de la semana (lunes a viernes).

Los titulares de cada Dependencia tendrán la facultad de determinar la forma en que las funciones y servicios que consideren necesarios no se suspendan sin menoscabo de que los trabajadores disfruten de dos días de descanso seguidos.

Se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, integrada por sendos representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, — así como del ISSSTE, con el objeto de mejorar la administración de personal.

5.- Acuerdo el que establece que los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, deben procurar dar la atención que requiera el programa de Reforma Administrativa de su Dependencia.

Publicado en el Diario Oficial el día 5 de abril de 1973.

Los titulares de las Secretarías y Departamentos de Estado, deben de dar la atención que requiera el programa de Reforma Administrativa de su Dependencia, presidiendo las Comisiones Internas de Administración, asesorados por las Unidades de Organización y Métodos y de Programación, lo que permitirá lograr una mayor eficiencia en la ejecución de las decisiones tomadas en materia de Reforma Administrativa.

6.- Acuerdo por el que se establece el delegamiento de facultades en funcionarios subalternos.

Se publicó en el Diario Oficial el 5 de abril de 1973.

Las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos -- Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de la -- Administración Pública Federal, realizarán los actos legales -- que procedan para la implantación de medidas que permitan a -- sus titulares realizar una efectiva delegación de funciones -- para una más pronta toma de decisiones.

Quando sea necesario establecer una Delegación por zona -- en el Territorio Nacional; las Entidades se coordinarán con -- la Secretaría de la Presidencia, para que el establecimiento -- de las Delegaciones se lleve a cabo en forma armoniosa, así -- como la aplicación de criterios unitarios a fin de hacer las -- cosas en forma coordinada.

7.- Acuerdo por el que se determina el establecimiento -- de sistemas de orientación e información al público.

Publicado en el Diario Oficial el día 5 de abril de 1973.

Las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos -- Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de la -- Administración Pública Federal, establecerán a través de ac-- tos legales, sistemas de orientación e información para el pú-- blico, a fin de que éste realice sus trámites con mayor faci-- lidad.

Todo lo anterior se hará basándose en criterios unita--- rios en los casos que sea posible, los sistemas de orientación e información quedarán adscritos a el área de información y -- relaciones públicas.

8.- Acuerdo por el que el Ejecutivo Federal contará con la unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos.

Se publicó en el Diario Oficial el día 3 de enero de -- 1977.

Siendo Presidente de la República el Lic. José López --

Portillo.

Para estudiar y promover modificaciones que deban hacerse a la Administración Pública, así como para coordinar y -- evaluar su ejecución, el Ejecutivo Federal contará con la -- Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos, -- que funcionará en la Presidencia de la República, dicha coordinación estará a cargo de un Coordinador General, el cual -- será designado por el Presidente de la República.

9.- Acuerdo por el que las Entidades de la Administración Pública paraestatal, se agrupan por sectores.

Publicado en el Diario Oficial del día 17 de enero de -- 1977.

Las entidades de la Administración Pública Paraestatal -- a que se refiere éste acuerdo, se agruparán por sectores a -- efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, en -- cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, se realicen a través de las Secretarías de Estado o Departamentos -- Administrativos.

Corresponde a cada coordinador de cada sector:

a).- Planear, coordinar y evaluar la operación de las -- entidades que éste acuerdo agrupa en el sector correspondiente.

b).- Orientar y coordinar la planeación, programación, -- presupuestación, control y evaluación del gasto de las entidades listadas en el sector respectivo.

c).- Presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito -- Público, debidamente aprobados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, los proyectos y programas de actividades de las entidades del sector correspondiente.

d).- Vigilar la utilización de los recursos provenientes -- de financiamientos autorizados al sector respectivo.

e).- Vigilar el cumplimiento de los presupuestos y programas -- anuales de operación, revizar instalaciones y servicios auxiliares, etc.

f).- Someter a consideración del Ejecutivo Federal las -- medidas administrativas que se requieran para instrumentar -- la coordinación de las entidades agrupadas en su respectivo

sector.

10.- Acuerdo por el que se establece realizar las actividades durante la semana laboral de cinco días entre las 7:00 y las 19:00 horas.

Publicado en el Diario Oficial el día 31 de enero de --- 1977.

Los responsables de las entidades del Ejecutivo Federal - deben establecer sistemas de trabajo que les permitan reali-- zar coordinadamente sus actividades entre las 7:00 y 19:00 -- hrs. durante la semana laboral de 5 días.

Si se presentan las necesidades de reestructurar los actuales horarios de labores, los titulares o responsables convendrán con el Sindicato respectivo las modificaciones conducentes a las condiciones generales de trabajo vigente, de -- acuerdo a la ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Cabe hacer mención de algunas otras disposiciones legales como:

a).- Ley orgánica de la Administración Pública Federal. - Esta sienta las bases de organización de la Administración -- Pública Federal, Centralizada y Paraestatal.

Publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de -- 1976.

b).- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, - surge como una necesidad debido a la Descentralización de las Instituciones Federales; para el mejor control del gasto públi-- co, a través del registro y presupuestación de sus operacio-- nes.

Publicada en el Diario Oficial el 31 de diciembre de -- 1976.

c).- Ley General de Deuda Pública.

Tomando en cuenta que nuestro país está en vías de desarrollo, y que requiere un apoyo financiero interno y externo, surge ésta disposición como elemento regulador y normativo -- para la obtención de financiamiento.

Consideramos conveniente hacer algunas aclaraciones re-- ferentes a las bases legales de la Reforma Administrativa.

Tomamos en cuenta aquellas disposiciones que se relacionan de una o de otra manera con la organización, coordinación y control de los organismos gubernamentales para el logro de los objetivos planteados en dicha reforma.

De dichas disposiciones, sólo hicimos un breve resumen - de lo más importante y que se relaciona con la materia del -- presente estudio.

C A P I T U L O II

LAS DELEGACIONES GENERALES.

2.1 ANTECEDENTES.

A raíz de la Reforma Administrativa surge la desconcentración como una necesidad en el Sector Público para lograr en mayor grado, los objetivos institucionales.

La Secretaría de Educación Pública como parte de ese sector, se vé en la necesidad de llevar a cabo dicha desconcentración emprendiéndola a principio de 1978, lo que trae como consecuencia un acercamiento del poder de decisión y solución de problemas en el lugar donde éstos se originan.

Es importante destacar que la desconcentración en dicha Secretaría ha sido una labor difícil no tanto por el grado de complejidad de la variedad de servicios que ofrece, sino por la magnitud de su campo de acción.

La Secretaría de Educación Pública al igual que muchos organismos, contaba con una estructura y funcionamiento centralizado, lo que traía como resultado que las decisiones se tomaran a nivel nacional, situación que propiciaba presiones de tipo político y social que hasta el momento no se ha podido erradicar.

La estructura que venía presentando hasta antes de la Reforma Administrativa era un proceso de agregación, lo que ocasionaba en la mayoría de las veces duplicidad de funciones y una mala administración de los recursos.

Analizando lo anterior, nos damos cuenta que era urgente contar con organismos que fueran representativos de la S.E.P., en la República Mexicana, lo que dió lugar al establecimiento de 31 Delegaciones Generales, como órganos operativos de la actividad educativa, y quedando así los órganos centrales -- como rectores de la educación a nivel nacional. Para dicha -

desconcentración se tuvieron que realizar estudios muy profundos en el área educativa, diseñando así una estructura orgánica para las delegaciones que contempla todos los elementos necesarios para una eficiente administración de los recursos.

Esta Estructura ha permitido establecer las bases para recibir las funciones que se trasladan del centro hacia los Estados, las que se desprenden de diversas áreas centrales y que encuentran un lugar específico en las delegaciones.

Es importante aclarar que muchas de las funciones, ha sido necesaria su adecuación a las características particulares que presenta cada Estado, tanto en su aspecto jurídico como en el operativo.

Una primera etapa de desconcentración tuvo como objetivo primordial la coordinación de las dependencias representativas de la S.E.P., en los Estados para la congruencia, unificación y el logro de objetivos comunes.

Esta etapa se inició estructurando bajo la delegación lo que existía como unidades y subunidades de servicios descentralizados; primer intento global de desconcentración para trámites administrativos en 1973 y formando el foro a través del cual surgirá la coordinación. Dicho foro fue el Consejo Interior el que permitió conocer los distintos programas y acciones de cada una de las áreas y de esa manera tomar decisiones a nivel estatal. Podemos decir que ésta etapa se cumplió en su totalidad, pues se cuenta con programas uniformes que diseñaron los Delegados Generales y que son congruentes con las metas propuestas por el órgano central.

Una segunda etapa que consistió en la descentralización de 5 niveles educativos que son: preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica y normal, así como sus servicios de apoyo, las Delegaciones Generales atendían ya hasta 1980 el 93% de las escuelas del Sistema Educativo Nacional, el 80% de los maestros, y la atención del 83% de los alumnos del país. Consideramos que a pesar de los múltiples problemas que se han presentado en la desconcentración, ésta ha avanzado a grandes pasos, tomando en cuenta los porcentajes

antes mencionados.

Por último hablaremos de la tercera etapa, que consistió en la desconcentración de educación para adultos, educación - indígena, educación física, publicaciones y bibliotecas, incorporación, revalidación y profesiones, sistemas con características totalmente diferentes a los anteriores y aún diferentes entre sí.

Como podemos observar todo lo planeado referente a desconcentración de la S.E.P., se ha logrado, tal vez no en un 100% pero sí en un grado óptimo, pues no debemos olvidar que todo proceso administrativo requiere de continuas revisiones y si es necesario modificaciones.

Es importante destacar que en algunos Estados de la República se crearán órganos auxiliares de las delegaciones -- generales que permitan la atención eficiente de los servicios educativos en los lugares que así lo requieran. Por otra parte se tiene contemplado la creación de departamentos de servicios regionales en lugares que por la dificultad en las -- vías de comunicación o por su ubicación estratégica faciliten los trámites hacia la Delegación General.

La creación de éstas delegaciones generales se sustenta en las siguientes bases jurídicas:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, -- Art. 17 publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976.

- Ley Federal de Educación.- publicada en el Diario Oficial del 29 de noviembre de 1973.

- Acuerdo por el que se establecen delegaciones generales de educación Pública en cada Estado de la República, publicada en el Diario Oficial del 22 de marzo de 1978.

- Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública publicado en el Diario Oficial del 4 de febrero de 1980.

2.1.1. Objetivos.

Todo organismo que produce un bien o presta un servicio tiene objetivo, los cuales son su razón ya que sin éstos no se podrían determinar sus funciones. Por eso las Delegaciones, instituciones prestadoras de servicios, no son la excepción;-

mencionaremos los principales y grandes objetivos que éstas pretenden alcanzar.

a).- Acelerar la ampliación de los servicios educativos y buscar un desarrollo equilibrado de los mismos en cada uno de los Estados de la República Mexicana.

b).- Adecuar el sistema educativo de acuerdo a las necesidades específicas de cada región, sin que se pierda su carácter Nacional.

c).- Mejorar la calidad de la enseñanza.

d).- Elevar la eficiencia del sistema y, por lo tanto, racionalizar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

e).- Fortalecer el Federalismo.

2.1.2. Funciones. *

Una vez determinados los objetivos procederemos a señalar las principales funciones que tienen las Delegaciones.

1.- Elaborar planes, programas y presupuestos correspondientes a los servicios de la Secretaría.

2.- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica, normal, física, indígena, para adultos y las demás que le atribuya el Secretario, de acuerdo con las disposiciones aplicables y los criterios nacionales que se establezcan.

3.- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de los servicios a que se refiere el punto anterior, conforme a las disposiciones legales aplicables, y a los lineamientos que establezca la Oficialía Mayor.

4.- Tramitar, registrar y controlar la admisión, baja y demás movimientos del personal que atiende los servicios a que se refiere el punto Núm. 2, y aplicar respecto a dicho personal, las normas relativas a remuneraciones.

5.- Coadyuvar con las Dependencias correspondientes en los programas para la superación académica y administrativa del personal a su servicio.

6.- Practicar auditorías a los establecimientos educati-

vos y las áreas administrativas, conforme a las disposiciones y a los lineamientos que dicte la Auditoría General.

7.- Supervisar, conforme a las reglas establecidas, que las instituciones incorporadas a la Secretaría que prestan en el Estado los servicios educativos, a los que se refiere el punto 2, y los demás que se deleguen, cumplan con las normas vigentes.

8.- Coadyuvar con la Dirección General de Incorporación y Revalidación en la administración de las becas en efectivo y para realizar estudios en escuelas particulares que hayan sido otorgadas por los Comités de Becas, conforme a las normas aprobadas por la Comisión General de Becas.

9.- Expedir copias certificadas de las constancias que obren en los archivos de la Delegación General, cuando deban ser exhibidas en procedimientos judiciales o contencioso administrativos y, en general, para cualquier proceso o averiguación.

10.- Sugerir a las unidades administrativas centrales, con base en las necesidades y peculiaridades en la entidad, la modificación de las disposiciones establecidas respecto a los servicios educativos.

11.- Auxiliar al Secretario en la coordinación de las entidades del sector educativo.

12.- Coadyuvar con las Direcciones Generales en la prestación de los servicios que a éstas corresponda realizar en todo el país.

13.- Rendir a las Direcciones Generales correspondientes los informes periódicos que se requieran para fines de evaluación y control de los servicios educativos desconcentrados territorialmente en las Delegaciones Generales.

14.- Ser el único conducto en el Estado para difundir información por cualquier medio, sobre las funciones y actividades de la Secretaría, y,

15.- Ejercer las demás funciones que le señale el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública,

* Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

2.2.- Planteamiento del Problema.

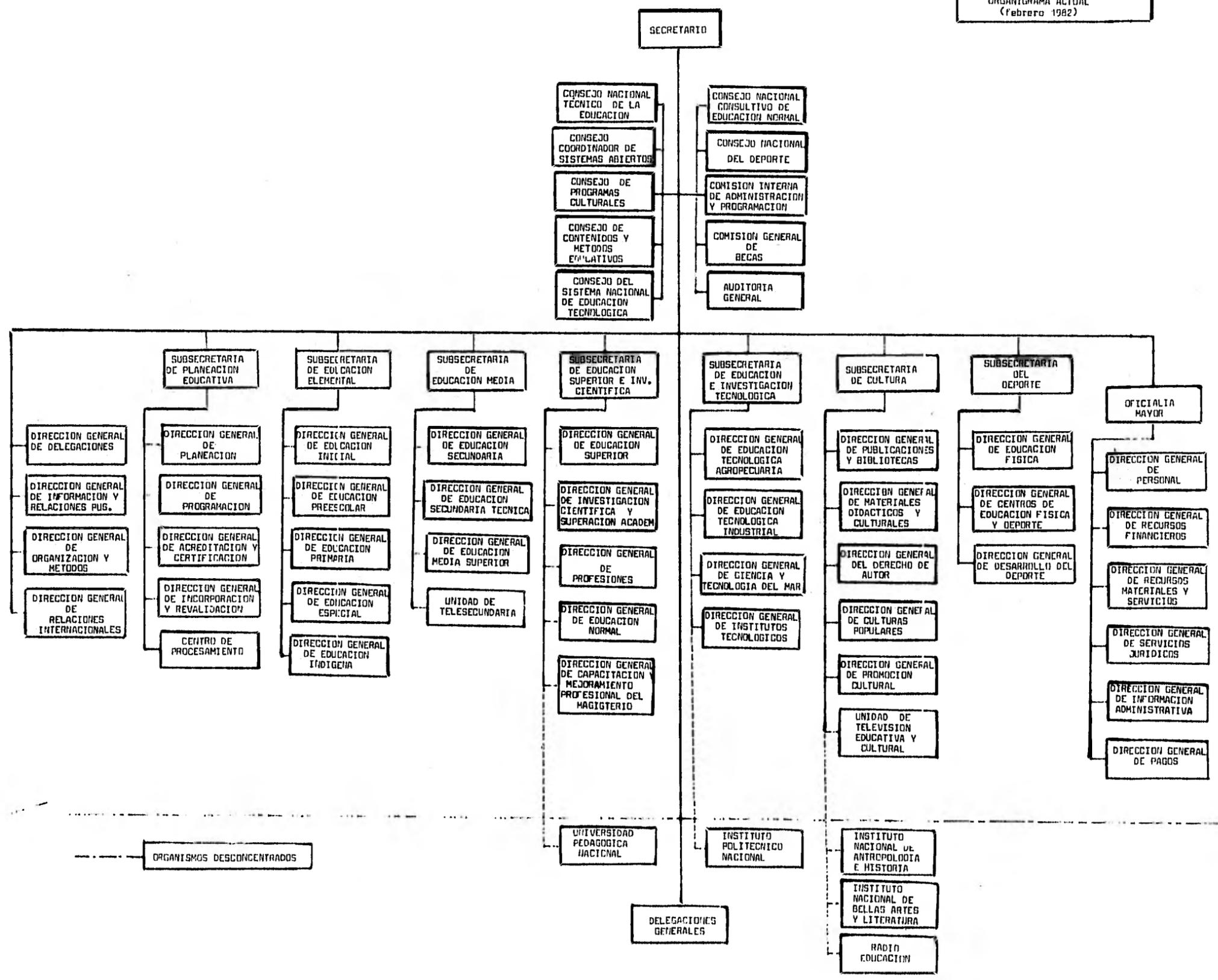
Las Delegaciones Generales, como ya lo mencionamos anteriormente son organismos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública, se encuentran operando en cada uno de los Estados de la República Mexicana, y son un producto de la Reforma Administrativa.

A la distancia de 4 años del decreto que las creó, éstas enfrentan serios problemas que de no ser resueltos, se caerá en el vicio del burocratismo que tanto daño ha causado a nuestras organizaciones y al país en su conjunto. Por eso los funcionarios que tienen el poder de decisión deben preocuparse porque las actividades que se realizan en los organismos públicos sean óptimas, y siempre de las alternativas que se les presenten para la solución de un problema, escoger la o las mejores, ésto redundará en un empleo adecuado y racional de los recursos con que cuenta el Estado.

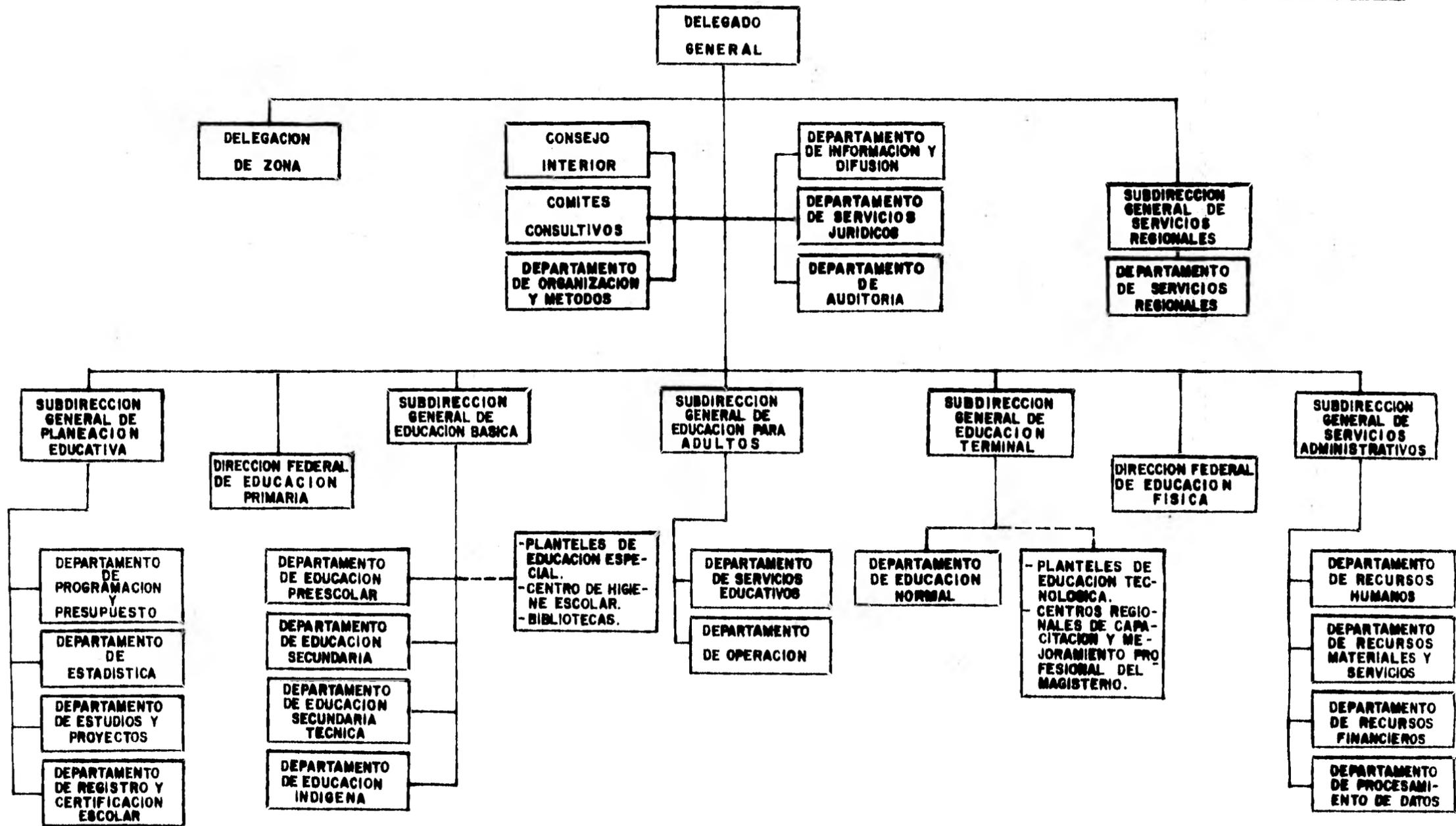
Un problema que se presenta en estos momentos en dichas instituciones, es la confusión en el manejo de las disposiciones, debido a que las Delegaciones son organismos operativos y la Secretaría de Educación Pública es normativa; lo que ocasiona que se invadan campos de acción que puede repercutir en una duplicidad de funciones. Consideramos que éste problema se puede remediar haciendo una exposición clara de las funciones, delimitando autoridad-responsabilidad.

Otro aspecto que ocasiona trastornos es, la falta de información, nosotros fuimos a la Unidad de Organización y Métodos de la S.E.P. a solicitar un Manual de Organización e Información, lo primero que dijeron fué que no existía, posteriormente otra persona nos comentó que dichos manuales sólo se les daba a los funcionarios (de director hacia arriba y con acuse de recibo); referente a los datos que solicitamos, no se nos pudo informar, en conclusión determinamos que en dicha unidad no existe el personal idóneo para el manejo y elaboración de los manuales e información que se requiere para -

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
ORGANIGRAMA ACTUAL
(Febrero 1982)



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
 DELEGACIONES GENERALES
 ORGANIGRAMA ACTUAL



----- RELACIONES DE COORDINACION

tomar decisiones, lo anterior es producto de una irresponsabilidad, pues para la elaboración de manuales -según- información que nos dió el jefe de la oficina, no se hacen investigaciones de campo, se hacen en base a criterio de especialistas, (Pedagogos, Psicólogos, Abogados), menos administradores, cosa que consideremos preocupante; ya que no refleja seriedad ni adecuación en el cumplimiento de los objetivos de la Reforma Administrativa, no se debe olvidar que en el proceso de ésta, todos sus elementos deben ir entrelazados y articulados en forma funcional y de no ser así, no se logrará lo planeado.

Como resultado de lo anterior; existen manuales de organización; (de procedimientos no hay), que no son llevados a la práctica por el personal responsable de una unidad o departamento; ya que dichos manuales por su terminología y forma en que están elaborados -Analizamos uno- presentan poco atractivo y no despiertan ningún interés, aunado a lo anterior tenemos su poca o nula difusión.

Otro elemento que se presenta como un cáncer de la Administración Pública es la falta de capacitación a los funcionarios en lo que a administración se refiere; desgraciadamente para nuestro país, los funcionarios son vistos y tratados como semidioses, que todo lo pueden y lo saben; por eso creemos que la Reforma Administrativa, su éxito o fracaso, dependerá en gran medida de la seriedad que se observe en la implantación de sus principios.

Preocupados por lo anterior, decidimos llevar a cabo la elaboración de un Manual de Organización, que se base en la realidad operativa de las Delegaciones; los principios básicos de la administración y las funciones educativas a nivel nacional y regional, para hacer de éstas una actividad que permita el logro en forma óptima, de los objetivos propuestos.

2.2.1.- Hipótesis.

Existen Manuales de Organización, que son elaborados con estructura y terminología compleja, no son difundidos a todos los niveles, como consecuencia de lo anterior no existe una observancia de los mismos; su revisión y actualización no es

llevada a cabo.

2.2.2.- Determinación de la muestra.

Para el calculo de la muestra representativa, usaremos - la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{Z^2(PQ)N}{E^2(N-1) + Z(PQ)}$$

Siendo:

n= Tamaño de muestra.

Z= Unidades de confiabilidad (tablas de área)

P= Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q= Probabilidad de no ocurrencia del evento.

N= Tamaño del universo.

E= Máximo error permisible en %, expresado en decimales.
con base en la formula anterior, tenemos los siguientes datos:

n= Valor que buscamos.

$$Z = 90\% = \frac{.90}{2} = .45 \text{ (en tablas de área)} = 1,65^2 = 2,7225$$

P= 0.5.

Q= 0.5.

N= 31 Estados.

E= 5 %

Sustituyendo los valores en la formula, resulta como sigue:

$$n = \frac{2,7225 (0,5) (0,5) 31}{(0,05)^2 (31-1) + 2,7225 (0,5)}$$

Resolviendo la formula anterior, obtenemos:

$$n = \frac{21,099375}{0,755625} = 27,92 = \underline{28} \text{ Estados}$$

$$n = \underline{28} \text{ Estados.}$$

En virtud a que ningún Estado es representativo para los fines de la presente investigación, procederemos a elegirlos - aleatoriamente.

Electos así los 28 Estados, los resultados fueron como sigue:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1.- San Luis Potosí | 15.- Michoacán |
| 2.- Sonora | 16.- Nayarit |
| 3.- Estado de México | 17.- Chiapas |
| 4.- Tabasco | 18.- Nuevo León |
| 5.- Oaxaca | 19.- Zacatecas |
| 6.- Tamaulipas | 20.- Aguascalientes |
| 7.- Baja California Norte | 21.- Campeche |
| 8.- Puebla | 22.- Durango |
| 9.- Colima | 23.- Veracruz |
| 10.- Jalisco | 24.- Sinaloa |
| 11.- Chihuahua | 25.- Baja California Sur |
| 12.- Tlaxcala | 26.- Coahuila |
| 13.- Morelos | 27.- Yucatán |
| 14.- Guerrero | 28.- Hidalgo. |

NOTA: La muestra determinada es de 28 Estados, existiendo una diferencia de 3 en relación al universo; por lo que determinamos aplicar los cuestionarios a los 31, lo que permitirá una confiabilidad del 100%.

2.2.3.- Elaboración del cuestionario.

Para la elaboración del cuestionario se empleó el criterio siguiente:

Tomamos en cuenta las 5 etapas que integran el proceso administrativo (según Koontz O'Donnell) que son la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, con el objeto de tener una panorámica del desarrollo de éstas en cada Delegación a encuestar, lo que nos permitirá hacer una evaluación posterior de la funcionalidad de cada una de éstas. Por lo que nuestro cuestionario se compone de preguntas correspondientes al Proceso Administrativo en sus 5 etapas. Ver cuestionario modelo anexo.

CUESTIONARIO PARA LAS DELEGACIONES GENERALES DE
EDUCACION PUBLICA EN LOS ESTADOS.

Dirigimos a Ud. el presente cuestionario, para que colabore con nosotros en proporcionar la información solicitada en -- forma clara y exacta; (los datos proporcionados serán manejados en forma confidencial).

Dependencia. _____
 Departamento. _____
 Puesto. _____
 Puesto del jefe a quien reporta. _____
 Grado máximo de estudios. _____

P R E G U N T A S

1.- ¿Cuáles son los objetivos generales de su Departamento?.

2.- ¿Se han alcanzado los objetivos anteriormente descritos?.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3.- Mencione las políticas de su departamento. _____

4.- ¿Considera Ud. que las políticas anteriores, son adecuadas?.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

5.- ¿Existen planes y programas de trabajo para su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

6.- ¿Quién los elabora? _____

7.- ¿Considera Ud. que los planes y programas anteriores son adecuados,

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

8.- Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares que le auxilian en el desarrollo de su trabajo.

9.- ¿Existe Manual de Organización en la Delegación?

Sí _____ No _____

10.- Mencione las funciones de su departamento de acuerdo a éste manual. _____

11.- ¿Considera que dichas funciones van de acuerdo con las necesidades reales de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

12.- En el caso de no estar de acuerdo con las funciones del manual, diga cuáles considera adecuadas. _____

¿Por qué? _____

13.- ¿El manual de organización define claramente la autoridad, responsabilidad y funciones de su puesto? _____

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

14.- ¿Existe otro departamento que desarrolla funciones similares al de Ud?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15.- En el caso de que sea afirmativa la respuesta anterior, mencione cuáles son éstas funciones. _____

16.- ¿Se ha tratado de corregir éste problema?

Sí _____ No _____

¿Como? _____

17.- ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad? _____

18.- Considera que es adecuado el Núm. de personas con que cuenta, para el desarrollo de sus actividades.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

19.- ¿Ha asistido a algún curso para el manejo de recursos -
(Humanos, Financieros y Materiales)?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

20.- En caso de ser negativa la respuesta anterior, diga el
por qué. _____

21.- ¿Su departamento cuenta con todo el material, equipo y
demás medios requeridos para el desarrollo de las activida-
des?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

22.- ¿Cuenta con la autoridad suficiente para el desarrollo-
de su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

23.- ¿La información que recibe su departamento tanto inter-
na como externa es suficiente y adecuada?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

24.- ¿La comunicación que tiene con sus superiores y compañeros de los demás departamentos es la adecuada?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

25.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar y recibir órdenes? _____

26.- ¿Considera que son apropiados?

Sí _____ No _____

¿Por qué ? _____

27.- ¿Existe un control de trámites, órdenes, oficios, etc., en su departamento ?

Sí _____ No _____

¿Por qué ? _____

28.- ¿Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan ayuden al logro de sus planes y objetivos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

29.- ¿Considera útil la creación de un sistema de comunicación que permita recibir y dar toda clase de información importante?

Sí _____ No _____

¿Por qué ? _____

30.- ¿Quisiera Ud. hacer algún comentario o sugerencia adicional, respecto a éste cuestionario?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Agradecemos la disposición que tuvo para contestar el presente cuestionario.

_____. a _____ de _____ de 1982.

2.2.4.- Tabulación de datos:

Para evaluar la información obtenida de los cuestionarios aplicados en las Delegaciones Generales de Educación Pública - en los Estados, utilizamos el siguiente criterio:

1.- De acuerdo con el proceso administrativo, se tomaron en cuenta las cinco fases o etapas, (planeación, organización, integración, dirección y control), con el objeto de poder determinar su cumplimiento en dichas Delegaciones.

Consideramos que para el fin del presente trabajo, las fases de planeación y organización son las más representativas - dado que los manuales de organización son herramientas de vital importancia.

2.- A cada etapa se le asignó un determinado número de -- preguntas, (ver cuadro núm., 1), basandonos en una ponderación, la que nos permitirá una evaluación objetiva.

3.- A las preguntas de cada una de las etapas se les asigno a través de ponderación, un valor específico, como se puede observar en el cuadro antes mencionado, (columna 3), haciendo notar que los valores de cada una de éstas tiende a ser -- igual entre sí, lo que significa que la desviación estandar es mínima y por lo consiguiente será mayor la precisión al evaluar dichas preguntas.

4.- Se procedió a realizar las siguientes operaciones estadísticas:

TABLA DE EVALUACION AL CUESTIONARIO

CUADRO NO. 1

F A S E	NO. DE PREGUNTAS	PONDERACIONES %	VALOR DE CADA PREGUNTA X	MEDIA ARITMETICA \bar{X}
PLANEACION	8	27.70	3.46	3.44
ORGANIZACION	10	34.50	3.45	3.44
INTEGRACION	3	10.30	3.43	3.44
DIRECCION	5	17.20	3.44	3.44
CONTROL	3	10.30	3.43	3.44
Σ	29	100.00	17.21	17.20

Media Aritmética.-

Para determinar el promedio, (media aritmética) del valor de cada pregunta, expresado en %, lo determinamos como a continuación se indica:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

\bar{X} = Media aritmética.

$\sum X$ = Suma de todos sus valores.

N = Número de elementos

Desarrollando la fórmula anterior tenemos:

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{17.21}{5} \\ &= \underline{3.44}\end{aligned}$$

Desviación Estandar.-

Para el cálculo de ésta medida de dispersión, utilizamos la fórmula siguiente: *

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}} = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N}} = \sqrt{(X - \bar{X})^2} = (X - \bar{X})$$

S = Desviación típica o estandar.

X = Valores originales.

\bar{X} = Media aritmética.

N = Número de elementos.

Sustituyendo los valores en la fórmula anterior tenemos:

$$\begin{aligned}S &= 17.21 - 17.20 \\ &= \underline{0.013}\end{aligned}$$

* MURRAY R. Spiegel; Estadística, Serie Schaum, Ed. Mc. Graw-Hill, México. 1978

A manera de ejemplo presentamos el cuadro núm., 2 de los datos de una Delegación General, escogida al azar. Tomando en cuenta que aplicamos un cuestionario a cada funcionario o representante de Departamento, por lo que en cada Institución se aplicaron 30 cuestionarios, y siendo 31 éstas, nos da un total de (30 x 31 = 930 encuestas).

Se presentaron problemas como la omisión de algunas respuestas en pocos casos, lo que consideramos que no es representativo para efectos de evaluación, ya que en éste caso lo tomamos como falta de conocimiento del particular.

De acuerdo a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal directivo de la Delegación General de Educación Pública en el Estado de Hidalgo, mostrados en el cuadro núm., 2, procedemos a efectuar el cálculo de los siguientes valores estadísticos:

Media Aritmética.-

De acuerdo a la fórmula presentada anteriormente tenemos que:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

Para la fase de planeación:

$$\begin{aligned} \bar{X} &= \frac{553.60}{30} \\ &= \underline{18.45\%} \end{aligned}$$

Para organización:

$$\bar{X} = \frac{610.65}{30}$$

EVALUACION DE CUESTIONARIOS APLICADOS AL
PERSONAL DE LA DELEGACION DE: HIDALGO

CUADRO NO. 2

CUESTIO- NARIO NO.	P L A N E A C I O N		O R G A N I Z A C I O N		I N T E G R A C I O N		D I R E C C I O N		C O N T R O L		TOTAL POR CUESTIONARIO	
	ACIERTOS	POND. %	ACIERTOS	POND. %	ACIERTOS	POND. %	ACIERTOS	POND. %	ACIERTOS	POND. %	ACIERTOS	POND. %
1	7	24.22	8	27.60	3	10.29	4	13.76	2	6.86	24	87.63
2	6	20.76	7	24.15	2	6.86	4	13.76	2	6.86	21	27.39
3	4	13.84	7	24.15	2	6.86	3	10.32	2	6.86	18	62.03
4	7	24.22	6	20.70	2	6.86	3	10.32	2	6.86	20	68.96
5	5	17.30	5	17.25	3	10.29	4	13.76	3	10.29	20	68.89
6	5	17.30	5	17.25	2	6.86	3	10.32	2	6.86	17	58.59
7	4	13.84	6	20.70	1	3.43	2	6.88	2	6.86	15	51.71
8	3	10.38	6	20.70	2	6.86	2	6.88	3	10.29	16	55.11
9	7	24.22	4	13.80	2	6.86	3	10.32	3	10.29	19	65.49
10	6	20.76	5	17.25	2	6.86	3	10.32	3	10.29	19	65.48
11	4	13.84	7	24.15	3	10.29	4	13.76	3	10.29	21	72.33
12	5	17.30	7	24.15	2	6.86	4	13.76	2	6.86	20	68.93
13	6	20.76	7	24.15	3	10.29	3	10.32	2	6.86	21	72.38
14	6	20.76	6	20.70	3	10.29	2	6.88	2	6.86	19	65.49
15	6	20.76	5	17.25	2	6.86	2	6.88	2	6.86	17	58.61
16	5	17.30	5	17.25	2	6.86	2	6.88	3	10.29	17	58.58
17	5	17.30	5	17.25	2	6.86	3	10.32	3	10.29	18	62.02
18	7	24.22	6	20.70	3	10.29	3	10.32	2	6.86	21	72.39
19	7	24.22	7	24.15	3	10.29	4	13.76	2	6.86	23	79.28
20	4	13.84	7	24.15	2	6.86	4	13.76	2	6.86	19	65.47
21	4	13.84	5	17.25	1	3.43	3	10.32	3	10.29	16	55.13
22	5	17.30	6	20.70	2	6.86	2	6.88	3	10.29	18	62.03
23	3	10.38	6	20.70	2	6.86	2	6.88	3	10.29	16	55.11
24	3	10.38	4	13.80	1	3.43	2	6.88	3	10.29	13	44.78
25	6	20.76	5	17.25	2	6.86	3	10.32	2	6.86	18	62.05
26	7	24.22	6	20.70	3	10.29	3	10.32	2	6.86	21	72.39
27	7	24.22	6	20.70	3	10.29	4	13.76	2	6.86	22	75.83
28	5	17.30	6	20.70	2	6.86	4	13.76	3	10.29	20	68.91
29	4	13.84	5	17.25	2	6.86	3	10.32	2	6.86	16	55.13
30	7	24.22	7	24.15	3	10.29	3	10.32	2	6.86	22	75.84
Σ		553.60		610.65		229.81		213.04		246.96		1,954.06

$$= 20.36 \%$$

Para integración.-

$$\bar{X} = \frac{229.81}{30}$$

$$= 7.66 \%$$

Para Dirección.-

$$\bar{X} = \frac{313.04}{30}$$

$$X = 10.43 \%$$

Para control.-

$$\bar{X} = \frac{246.96}{30}$$

$$\bar{X} = 8.23 \%$$

Para determinar el promedio total tenemos:

$$\bar{X} = \frac{1954.06}{30}$$

$$\bar{X} = 65.13 \%$$

Basados en las sumatorias del cuadro núm. 3, procedemos a efectuar el cálculo de la desviación estandar, de acuerdo con la fórmula antes descrita.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}} = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N}} = \sqrt{(X - \bar{X})^2} = (X - \bar{X})$$

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

Planeación.-

$$S = (553.60 - 553.50) \\ = 0.10$$

Organización.-

$$S = (610.65 - 610.80) \\ = -0.15$$

Integración.-

$$S = (229.81 - 229.80) \\ = 0.01$$

Dirección.-

$$S = (313.04 - 312.90) \\ = 0.14$$

Control.-

$$S = (246.96 - 246.90) \\ = 0.06$$

PROMEDIO DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA DELEGACION DE HIDALGO

CUESTIONARIO NUMERO	PLANEACION			ORGANIZACION			INTEGRACION			DIRECCION			CONTROL			TOTAL POR CUESTIONARIO		
	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ	PUNTO X	PROM. Σ	DIF. x-Σ
1	24.22	10.45	5.77	27.60	20.36	7.24	10.29	7.66	2.63	13.76	10.43	3.33	6.86	8.23	-1.37	82.73	65.13	17.60
2	20.76	" "	2.31	24.15	" "	3.79	6.86	" "	-0.80	13.76	" "	3.33	6.86	" "	-1.37	72.39	" "	7.26
3	13.84	" "	-4.61	24.15	" "	3.79	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	62.03	" "	-3.10
4	24.22	" "	5.77	20.70	" "	0.34	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	66.96	" "	3.33
5	17.30	" "	-1.15	17.25	" "	-3.11	10.29	" "	2.63	13.76	" "	3.33	10.29	" "	2.06	68.89	" "	3.76
6	17.30	" "	-1.15	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	58.59	" "	-6.54
7	13.84	" "	-4.61	20.70	" "	0.34	3.43	" "	-4.23	6.86	" "	-3.55	6.86	" "	-1.37	51.71	" "	-13.42
8	10.36	" "	-8.07	20.70	" "	0.34	6.86	" "	-0.80	6.86	" "	-3.55	10.29	" "	2.06	55.11	" "	-10.02
9	24.22	" "	5.77	13.80	" "	-6.56	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	10.29	" "	2.06	65.49	" "	0.36
10	20.76	" "	2.31	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	10.29	" "	2.06	65.48	" "	0.35
11	13.84	" "	-4.61	24.15	" "	3.79	10.29	" "	2.63	13.76	" "	3.33	10.29	" "	2.06	72.33	" "	7.20
12	17.30	" "	-1.15	24.15	" "	3.79	6.86	" "	-0.80	13.76	" "	3.33	6.86	" "	-1.37	68.93	" "	3.80
13	20.76	" "	2.31	24.15	" "	3.79	10.29	" "	2.63	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	72.38	" "	7.25
14	20.76	" "	2.31	20.70	" "	0.34	10.29	" "	2.63	6.86	" "	-3.55	6.86	" "	-1.37	65.49	" "	0.36
15	20.76	" "	2.31	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	6.86	" "	-3.55	6.86	" "	-1.37	58.61	" "	-6.52
16	17.30	" "	-1.15	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	6.86	" "	-3.55	10.29	" "	2.06	58.58	" "	-6.55
17	17.30	" "	-1.15	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	10.29	" "	2.06	62.02	" "	-3.11
18	24.22	" "	5.77	20.70	" "	0.34	10.29	" "	2.63	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	72.39	" "	7.26
19	24.22	" "	5.77	24.15	" "	3.79	10.29	" "	2.63	13.76	" "	3.33	6.86	" "	-1.37	79.28	" "	14.15
20	13.84	" "	-4.61	24.15	" "	3.79	6.86	" "	-0.80	13.76	" "	3.33	6.86	" "	-1.37	65.47	" "	0.34
21	13.84	" "	-4.61	17.25	" "	-3.11	3.43	" "	-4.23	10.32	" "	-0.11	10.29	" "	2.06	55.13	" "	-10.00
22	17.30	" "	-1.15	20.70	" "	0.34	6.86	" "	-0.80	6.86	" "	-3.55	10.29	" "	2.06	62.03	" "	-3.10
23	10.36	" "	-8.07	20.70	" "	0.34	6.56	" "	-0.80	6.86	" "	-3.55	10.29	" "	2.06	55.11	" "	-10.02
24	10.36	" "	-8.07	13.80	" "	-6.56	3.43	" "	-4.23	6.86	" "	-3.55	10.29	" "	2.06	44.76	" "	-20.35
25	20.76	" "	2.31	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	62.03	" "	-3.08
26	24.22	" "	5.77	20.70	" "	0.34	10.29	" "	2.63	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	72.39	" "	7.26
27	24.22	" "	5.77	20.70	" "	0.34	10.29	" "	2.63	13.76	" "	3.33	6.86	" "	-1.37	75.63	" "	10.70
28	17.30	" "	-1.15	20.70	" "	0.34	6.86	" "	-0.80	13.76	" "	3.33	10.29	" "	2.06	68.91	" "	3.76
29	13.84	" "	-4.61	17.25	" "	-3.11	6.86	" "	-0.80	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	55.13	" "	-10.00
30	24.22	" "	5.77	24.15	" "	3.79	10.29	" "	2.63	10.32	" "	-0.11	6.86	" "	-1.37	75.84	" "	10.71
Σ	553.60	553.50	0.10	610.05	610.80	-0.15	229.61	229.80	0.01	313.04	312.90	0.14	246.96	246.90	0.06	1954.06	1953.90	0.16

Para determinar la desviación total tenemos:

$$S = (1954.06 - 1953.90)$$

$$S = 0.16$$

NOTA:

No se hará interpretación del ejemplo anterior, ya que - para el objetivo del presente trabajo, nos interesa la evaluación conjunta de las 31 Delegaciones. Lo anterior fué meramente ilustrativo para mostrar la forma como se procedió con cada una de dichas Delegaciones.

El siguiente cuadro, (núm. 4) es la concentración de - datos obtenidos de las respuestas en los cuestionarios apli--cados a las 31 Delegaciones. Se elaborará una gráfica por cada fase del proceso administrativo así como por su total; lo-que nos facilitará llevar a cabo la interpretación y análisis de la información obtenida.

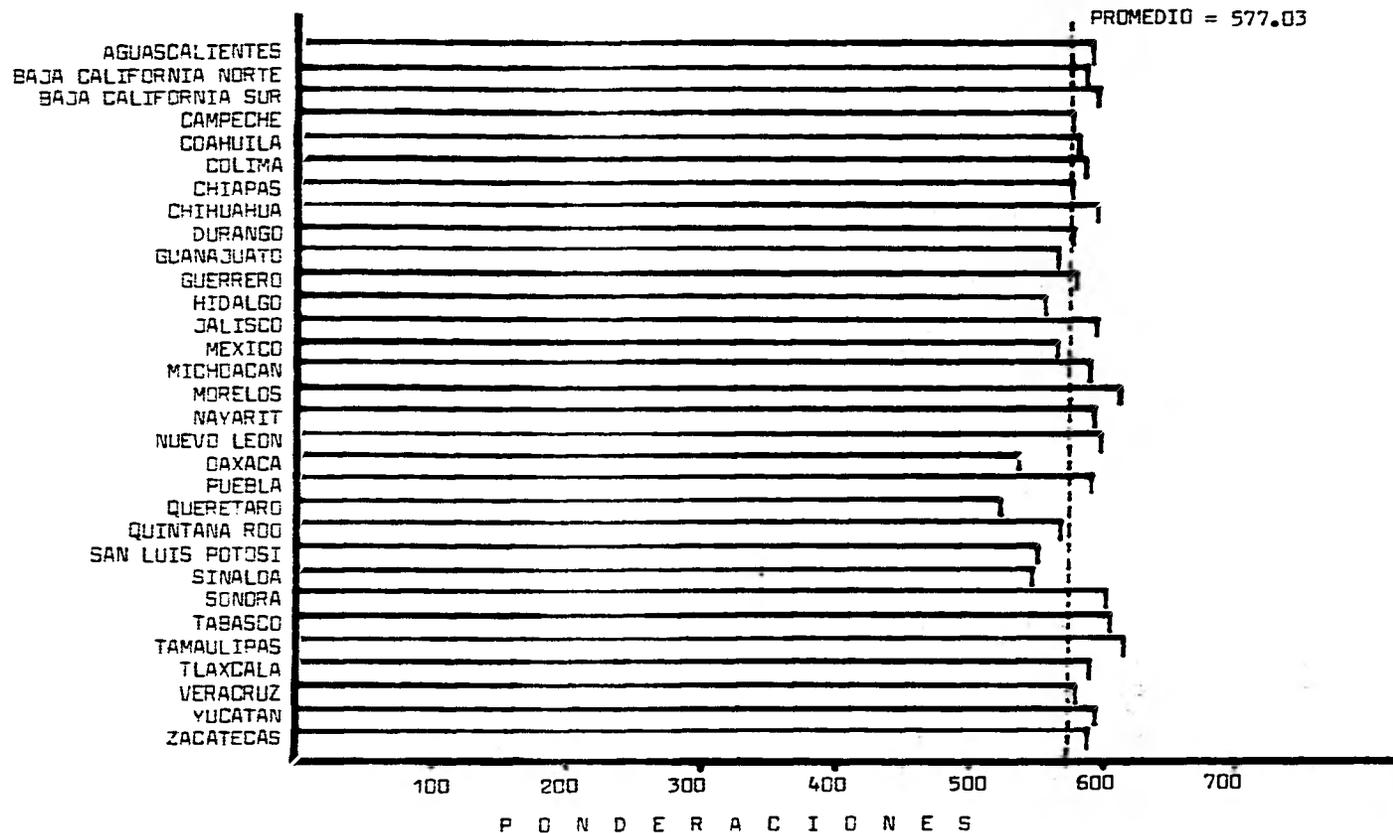
Las cifras de las sumatorias en las columnas de pondera--ción, corresponden a porcentajes acumulados en base al cuadro núm. 1, donde se le dio un valor porcentual a cada pregunta - de las fases correspondientes al proceso administrativo.

CONCENTRACION DE PONDERACIONES, DETERMINADA POR LOS
 CUESTIONARIOS, APLICADOS A LAS DELEGACIONES GENERALES
 DE EDUCACION PUBLICA EN LOS ESTADOS.

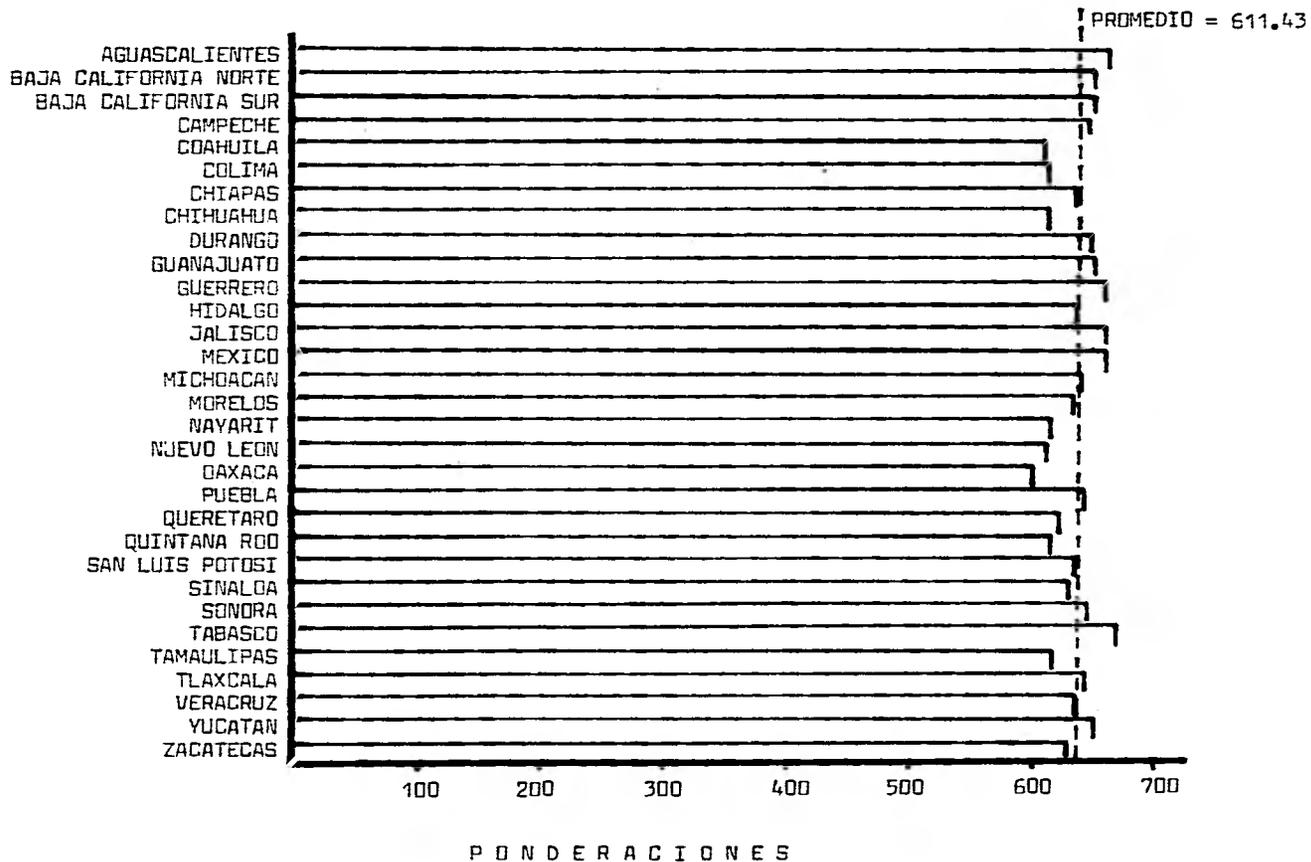
CUADRO No. 4

DELEGACION	PLANEACION			ORGANIZACION			INTEGRACION			DIRECCION			CONTROL			TOTALES POR DELEGACION		
	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄	POND. X	PROM. X̄	DIF. X-X̄
AGUASCALIENTES	538.20	577.03	11.16	634.43	611.43	23.37	236.67	244.08	-7.41	330.24	344.11	-13.83	250.38	244.97	5.42	2,040.30	2,021.63	18.67
BAJA CALIFORNIA N	584.74	"	7.70	627.90	"	16.47	240.10	"	-3.98	337.12	"	-6.99	240.10	"	-4.87	2,029.96	"	8.37
BAJA CALIFORNIA S	591.66	"	14.62	624.45	"	13.02	240.10	"	-3.98	344.00	"	-0.11	238.67	"	-8.30	2,036.88	"	15.21
CAMPECHE	570.90	"	-6.14	621.00	"	9.57	233.24	"	-10.84	333.68	"	-10.43	233.24	"	-11.73	1,982.06	"	-29.97
COAHUILA	581.28	"	4.24	586.50	"	-24.93	233.24	"	-10.84	357.76	"	13.65	246.96	"	1.99	2,005.74	"	-15.80
COLIMA	584.74	"	7.70	593.40	"	-18.03	222.95	"	-21.13	347.44	"	3.37	253.82	"	8.85	2,005.35	"	-19.28
CHIAPAS	577.82	"	0.78	614.10	"	2.67	253.82	"	9.74	347.44	"	3.33	246.96	"	1.94	2,040.14	"	18.01
CHIHUAHUA	591.66	"	14.62	589.95	"	-21.48	250.39	"	6.31	361.20	"	17.09	236.67	"	-8.30	2,029.87	"	8.74
DURANGO	557.06	"	-19.98	621.00	"	9.57	233.24	"	-10.84	354.32	"	10.21	243.53	"	-1.44	2,009.15	"	-12.48
GUANAJUATO	563.98	"	-13.06	624.45	"	13.02	236.67	"	-7.41	361.20	"	17.09	253.82	"	8.85	2,040.17	"	18.49
GUERRERO	557.06	"	-19.98	634.80	"	23.37	253.82	"	9.74	333.68	"	-10.43	246.96	"	1.99	2,026.32	"	4.69
HIDALGO	553.60	"	-23.44	610.65	"	-0.78	229.81	"	-14.27	313.04	"	-31.07	246.96	"	1.99	1,954.06	"	-67.57
JALISCO	595.12	"	18.08	634.20	"	23.37	250.39	"	6.31	344.00	"	-0.11	250.39	"	5.42	2,074.70	"	53.07
MEXICO	563.98	"	-13.06	634.60	"	23.37	253.82	"	9.74	360.06	"	23.97	250.39	"	5.42	2,071.07	"	45.44
MICHUACAN	588.20	"	11.16	617.55	"	6.12	246.96	"	2.88	344.00	"	-0.11	233.24	"	-11.73	2,029.95	"	8.37
MORELOS	606.96	"	31.92	607.20	"	-4.23	243.53	"	-0.55	326.80	"	-17.31	229.81	"	-15.16	2,016.30	"	-5.33
NAVARIT	591.66	"	14.62	593.40	"	-18.03	240.10	"	-3.98	337.12	"	-6.89	246.67	"	-8.30	1,998.85	"	-22.60
NUEVO LEON	584.74	"	7.70	586.50	"	-24.93	240.10	"	-3.98	354.32	"	10.21	250.39	"	5.42	2,044.05	"	-4.25
OAXACA	536.30	"	-40.74	579.60	"	-31.83	236.67	"	-7.41	344.00	"	-0.11	257.25	"	12.80	1,953.82	"	-67.81
PUEBLA	584.74	"	7.70	617.55	"	6.12	260.68	"	16.60	357.76	"	13.65	253.82	"	8.85	2,074.55	"	52.32
QUERETARO	522.46	"	-54.58	596.85	"	-14.58	212.66	"	-31.42	354.32	"	10.21	253.82	"	8.85	1,940.11	"	-81.22
QUINTANA ROO	567.44	"	-9.60	593.40	"	-18.03	257.25	"	13.17	357.76	"	13.65	226.38	"	-18.59	2,002.24	"	-12.40
SAN LUIS POTOSI	553.60	"	-23.44	607.20	"	-4.23	236.67	"	-7.41	323.36	"	-20.75	226.38	"	-18.59	1,947.27	"	-74.67
SINALOA	546.68	"	-30.46	600.30	"	-11.13	229.81	"	-14.27	319.92	"	-26.19	240.10	"	-4.87	1,936.61	"	-94.67
SONORA	607.04	"	25.00	617.55	"	6.12	246.96	"	2.88	323.36	"	-20.75	240.10	"	-4.87	2,030.01	"	8.36
TABASCO	581.28	"	4.24	641.70	"	30.27	240.10	"	-3.98	354.32	"	10.21	250.39	"	5.42	2,067.79	"	48.16
TAMAULIPAS	617.42	"	24.46	589.95	"	-21.48	257.25	"	13.17	347.44	"	3.33	257.25	"	12.28	2,064.31	"	41.68
TLAYCALA	588.20	"	11.16	617.55	"	6.12	254.96	"	50.90	344.00	"	-0.11	247.25	"	17.28	2,101.98	"	86.35
VERACRUZ	574.16	"	-1.88	607.20	"	-4.23	246.96	"	2.88	357.76	"	13.65	246.96	"	1.99	2,034.24	"	11.51
XICATAN	595.12	"	18.08	634.60	"	13.02	257.25	"	13.17	344.00	"	-0.11	253.82	"	8.85	2,074.14	"	81.01
ZACATECAS	589.96	"	11.16	607.20	"	7.60	250.39	"	6.31	344.00	"	-0.11	243.53	"	-1.44	2,029.87	"	8.74
Σ	17,498.73	"	-30.4	14984.75	"	-3.01	7,566.32	"	0.10	11,677.46	"	3.03	7,346.02	"	-9.05	62,670.54	"	0.01

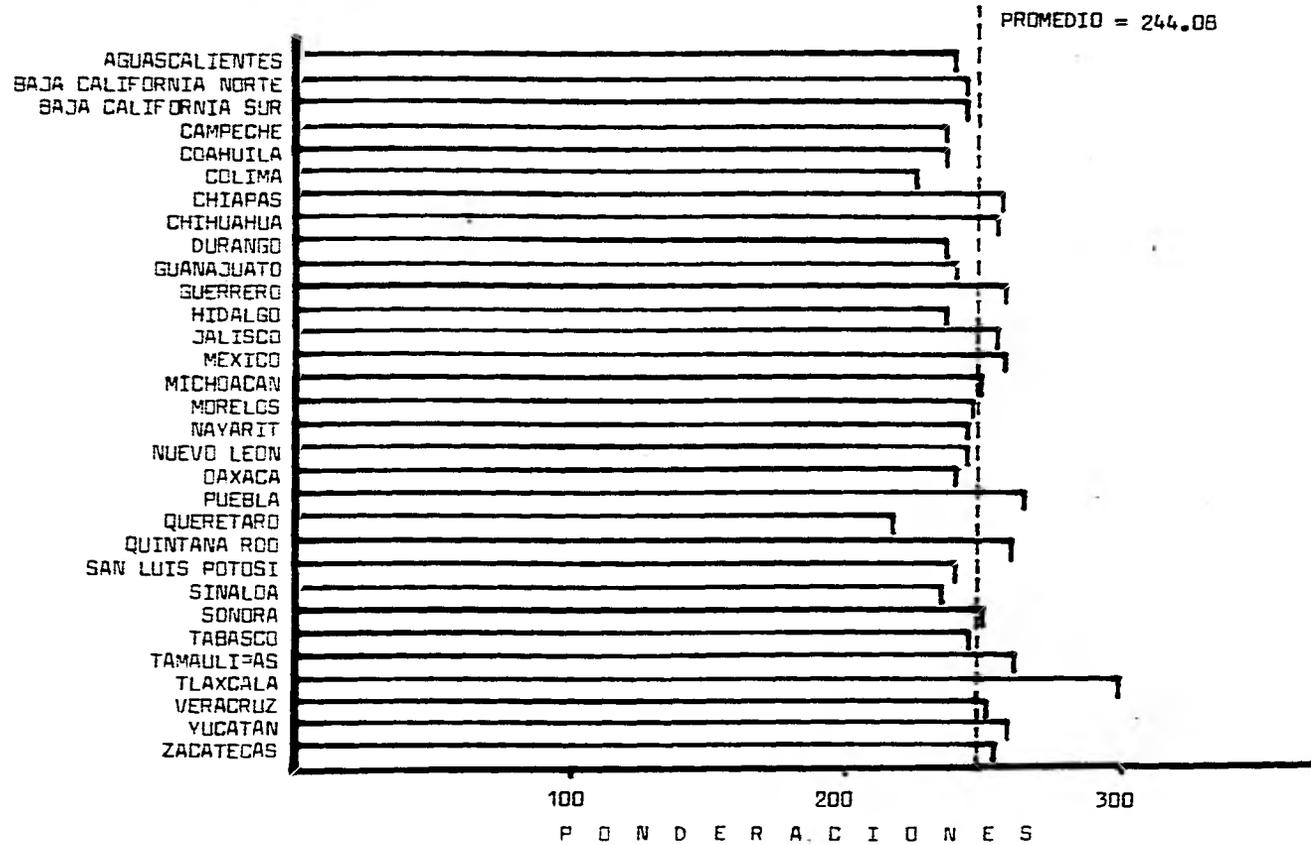
GRAFICA DE TOTAL POR PONDERACIONES POR DELEGACION EN LA FASE DE PLANEACION.



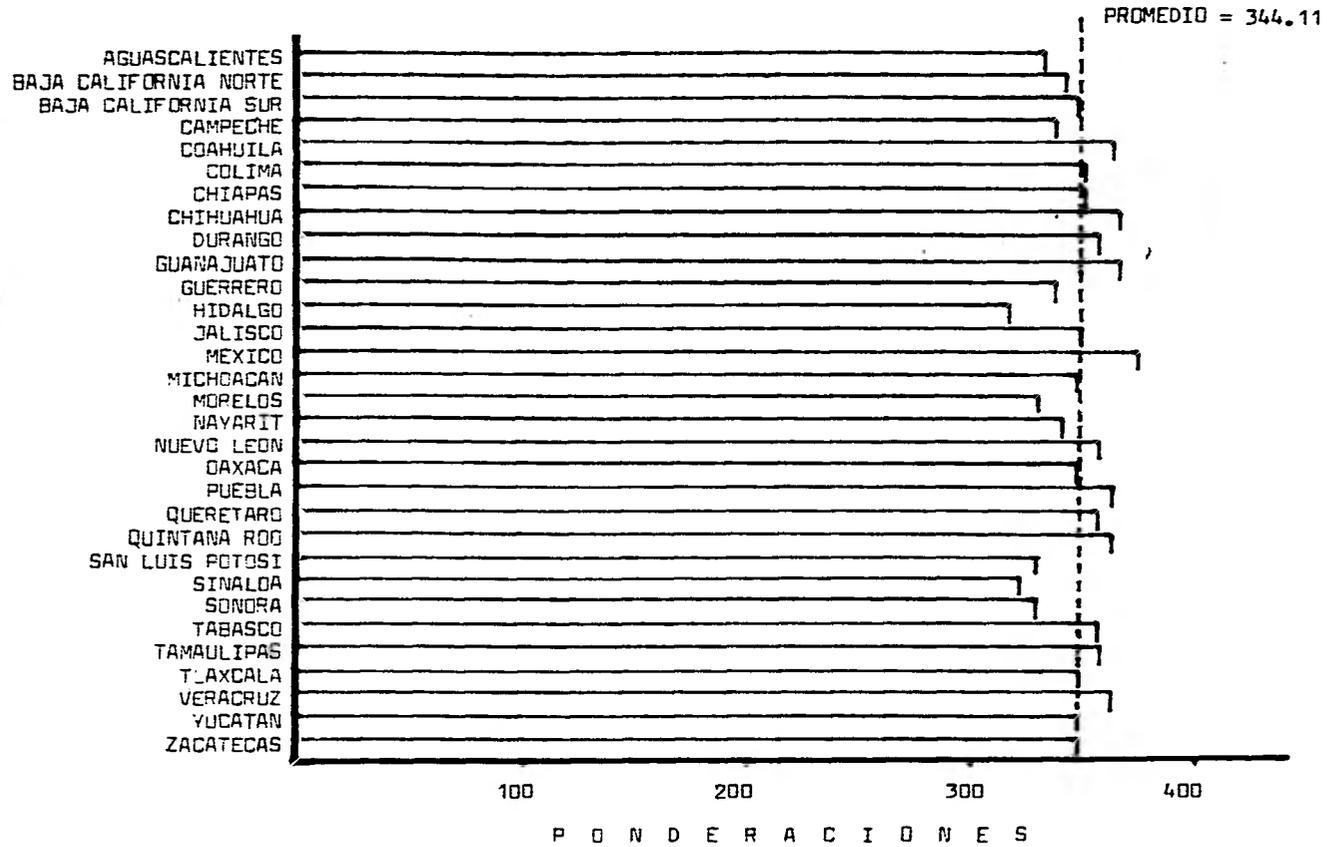
GRAFICA DE TOTAL DE PONDERACIONES POR DELEGACION EN LA FASE DE ORGANIZACION



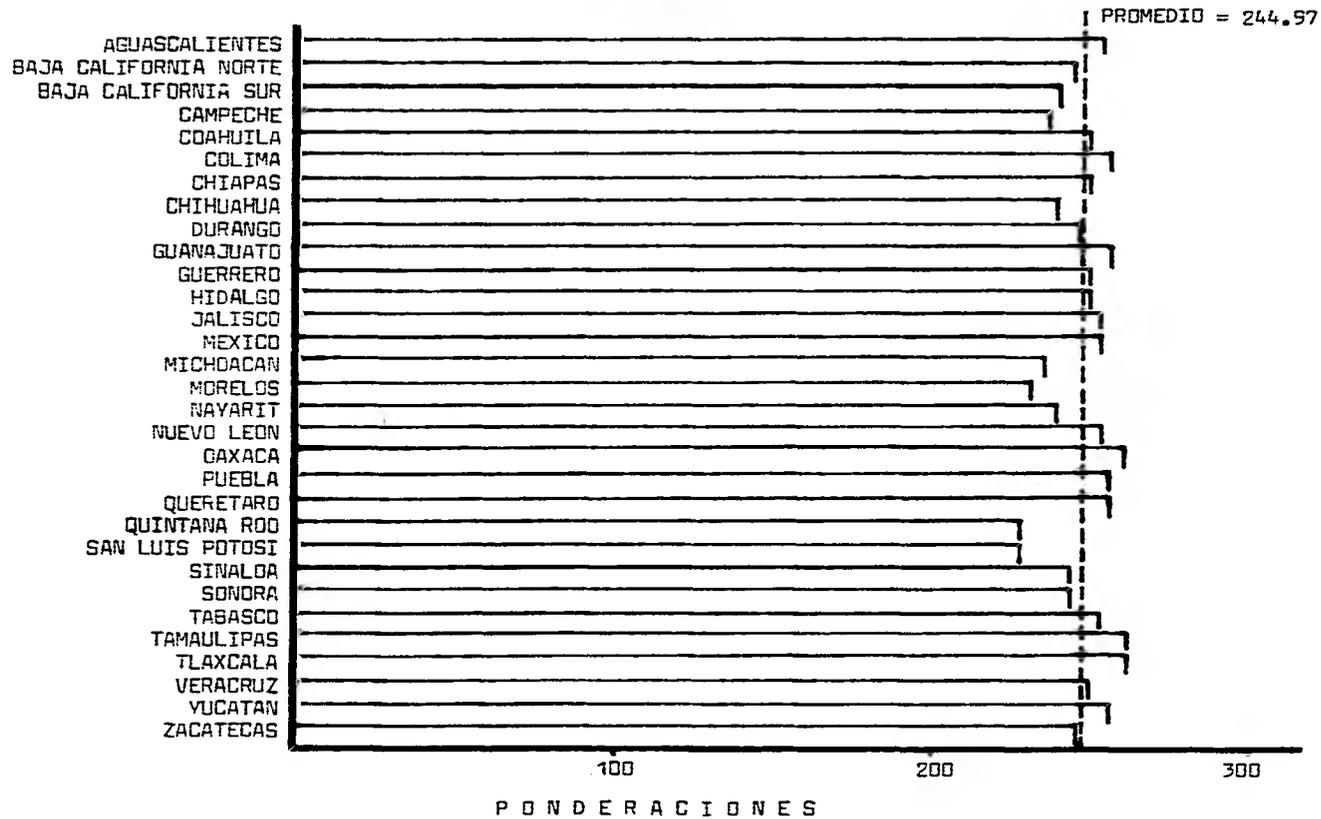
GRAFICA DE TOTAL DE PONDERACIONES POR DELEGACION EN LA FASE DE INTEGRACION.



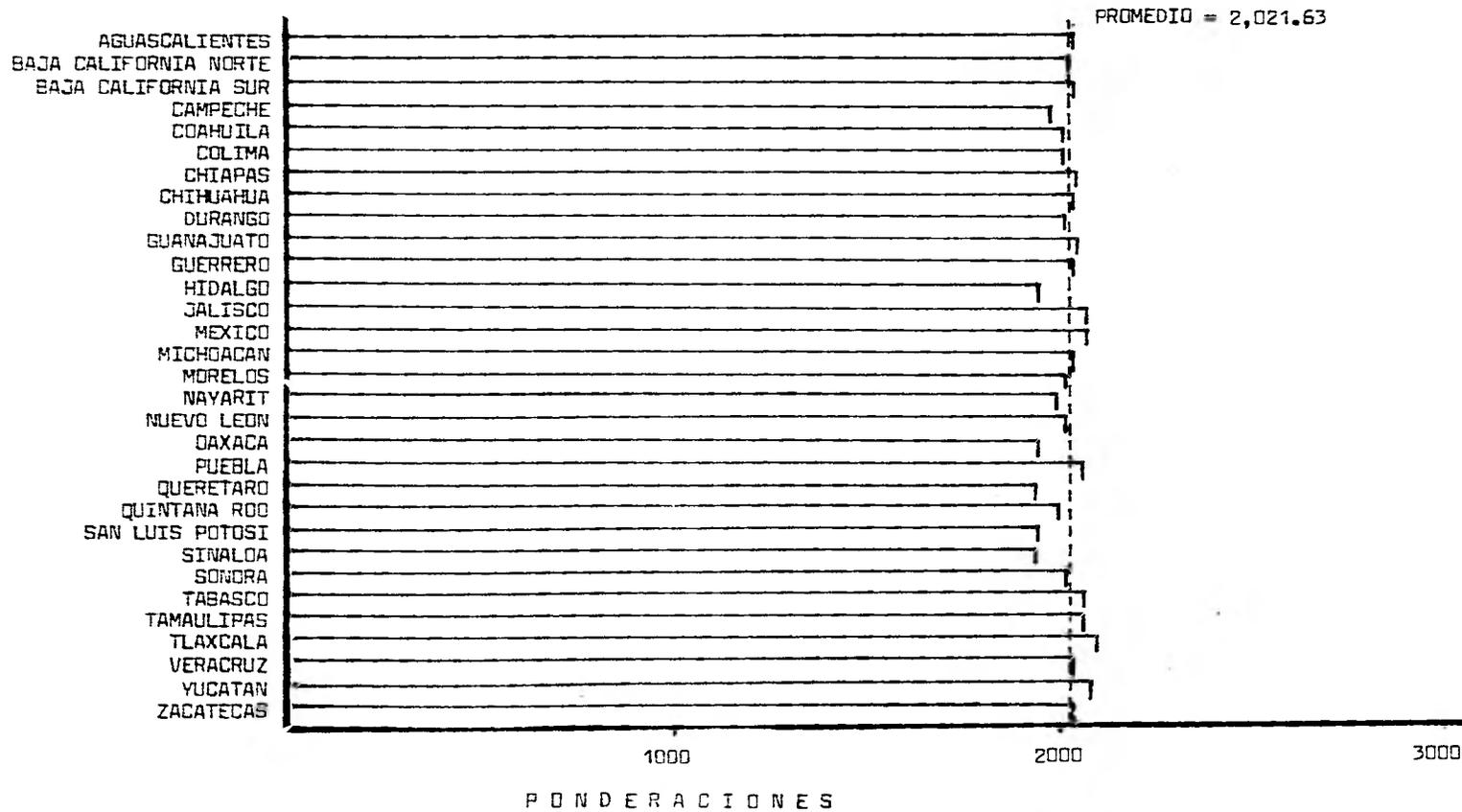
GRAFICA DE TOTAL DE PONDERACIONES POR DELEGACION EN LA FASE DE DIRECCION.



GRAFICA DE TOTAL DE PONDERACIONES POR DELEGACION
EN LA FASE DE CONTROL



GRAFICA DEL TOTAL DE PONDERACIONES POR DELEGACION.



2.2.5.- Análisis e interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabulación anterior tenemos lo siguiente:

Planeación.-

Tomando en cuenta que se aplicó un total de 931 cuestionarios, los que contenían 8 preguntas cada uno referentes a ésta fase; si las 31 Delegaciones hubiesen contestado correctamente las 8, el porcentaje acumulado sería de 25,770.08 que significa el 100% en la presente etapa, hubo solamente la cantidad de 17,888.20, que representa el 69.41% del total. Cifra que nos indica que los objetivos, políticas, planes y programas, así como reglamentos auxiliares se están llevando a cabo en ésta medida, lo que consideramos preocupante ya que existe un dispendio de eficiencia en un 30.59%, debido al desconocimiento del manejo de las herramientas para la elaboración e implantación en cuanto a planeación se refiere; la mayoría del personal que asume éstas funciones carece del conocimiento, dado que son profesores con alguna especialidad que nada tiene que ver con ésta fase.

Según el cuadro núm. 5, en ésta etapa, tenemos que del 100%, el 38.70% o sea 12 Delegaciones están por abajo del promedio general de las mismas; 3.22% equivalente a una que está en el promedio y 58.08% que corresponde a 18 se encuentran arriba del promedio. Lo anterior nos indica que la planeación se lleva en forma deficiente, ya que el promedio de por sí no es el óptimo debido a que todas las Delegaciones presentan bajas calificaciones las que repercuten en dicho promedio.

Organización.-

A ésta se le asignaron 10 preguntas que de haberse contestado correctamente por las Delegaciones, se tendría un total acumulado de 32,119.50 que corresponde al 100%, pero sólo se obtuvo la cantidad de 18,954.30, que representa el 59.01%,

lo que demuestra que hay un gran desconocimiento en cuanto a estructura, niveles jerárquicos, delimitación de funciones, etc.; consideramos que el funcionamiento en ésta etapa es -- por inercia, ya que sólo está a 9% del límite probabilístico de la ocurrencia o no de un evento.

El cuadro núm. 5, nos da el siguiente indicador; 15 Delegaciones por abajo del promedio o sea el 48,38% y 16 por arriba del mismo, que equivale al 51,62; en algunas se está llevando en forma deficiente la organización y en otras tal vez ni se lleva, lo que corrobora lo expuesto en párrafos anteriores.

Integración.-

Para la presente se incluyeron 3 preguntas en el cuestionario, que de haber sido contestadas correctamente acumularían un total de 9,579.99 que representa el 100%, no así con 7,566.58 obtenidos que corresponde a un 78,98%. Lo anterior se debe a una característica del trabajador del sector público, ya que tiene una gran tendencia a la creación de grupos informales de trabajo, ésto se debe al tiempo que permanecen inactivos.

Por lo que respecta a los demás recursos, éstos son -- asignados por parámetros ya establecidos que influyen en su distribución a nivel departamento o unidad.

Analizando el cuadro núm. 5, éste nos indica que 18 Instituciones o sea el 58,06% están por abajo del promedio, y el 41,94% que equivale a 13, se encuentran por arriba del mismo -- como se puede observar existe una dispersión en lo que a la presente etapa se refiere, ya que no se ha podido llevar a cabo la función integradora en forma homogénea.

Dirección.-

Para ésta se consideraron 5 preguntas por cuestionario, -- lo que hace un total de 16,013.20 equivalente al 100%, en el

resultado de la evaluación sólo se alcanzó la cifra de ----- 10,667.44 que representa el 66.62 %, como consecuencia del bajo rendimiento en las etapas anteriores, ésta no es la excepción, pues no debemos olvidar que el proceso administrativo es un sistema y si alguno de sus elementos falla, ésto repercutirá en mayor o menor medida en los demás; en el sector público a nivel directivo llega personal, en la mayoría de las veces - no por su capacidad de trabajo, sino por dedazo e influyentismo, lo que repercute enormemente en el desempeño deficiente de las funciones asignadas al área donde se le ubique.

El cuadro núm.,5 nos presenta los datos siguientes: 10 -- Delegaciones o sea el 32.25 % están por abajo del promedio, 7-- correspondientes al 22.58 % en el promedio y 45.17 % con 14 -- instituciones por arriba del mismo; ésto reafirma la divergencia que existe por falta de personal capacitado en los niveles de dirección.

Control.-

Asignamos a la presente etapa tres preguntas en cada cuestionario, lo que nos daría un total acumulado de 9,579.99 correspondiente al 100%, al hacer la evaluación se obtuvo la cantidad de 7,594.02 que representa el 79.27 %.

Esta en el sector público al igual que integración, se da por costumbre, ya que los parámetros son generales y no se requiere de iniciativa para que éstos se establezcan o se den, - claro que no en forma óptima como debería de ser.

En el cuadro núm.,5 nos indica que: 13 Delegaciones que - corresponde al 41.93 %, se encuentran por abajo del promedio y 18, que representa el 58.07 %, arriba del mismo, lo que nos - indica al igual que las demás etapas, que en algunas instituciones se lleva a cabo y en otras no, lo que ocasiona el desperdicio de recursos y el logro deficiente de los objetivos de las Delegaciones.

GRAFICA DE PORCENTAJES DE LAS PONDERACIONES* EN CADA UNA
DE LAS FASES DE TODAS LAS DELEGACIONES.

CUADRO NO. 5

FASE DE :	POR DEBAJO DEL PROMEDIO %	DELEGA CIONES	EN EL PROMEDIO %	DELEGA CIONES	POR ARRIBA DEL PROMEDIO %	DELEGA CIONES
PLANEACION	38.70	12	3.22	1	58.08	18
ORGANIZACION	48.38	15	--	--	51.62	16
INTEGRACION	58.06	18	--	--	41.94	13
DIRECCION	32.25	10	22.58	7	45.17	14
CONTROL	41.93	13	--	--	58.07	18

* PONDERACIONES; PORCENTAJES ACUMULADOS
DE TODAS LAS DELEGACIONES.

Resumiendo; nos damos cuenta que las cinco etapas del --- proceso administrativo presentan una deficiencia en su aplicación, ésto nos permite determinar que no es tomado en cuenta --- como sistema y que no existe el personal debidamente capacitado para su implantación y ejecución, lo que pone en el umbral del fracaso a la Reforma Administrativa, ya que de no corregir lo anterior, se caerá en el vicio de desintegración.

Por otra parte, hay Delegaciones que ni al promedio llegan en el cumplimiento de sus funciones y otras que lo rebasan, ésto nos indica que no hay una homogeneización en cuanto a funcionalidad se refiere, por lo que se debe determinar parámetros para estandarizar las actividades en dichas Delegaciones, sin olvidar sus peculiaridades tanto nacionales como regionales.

Los resultados obtenidos de la presente investigación nos permiten corroborar la hipótesis de que: existen manuales de organización que no son funcionales por su terminología y estructura compleja, y lo que es grave, su falta de difusión --- así como la de observancia y revisión, lo que permitiría que éstos no cayesen en la obsolescencia.

El objetivo del presente trabajo es; la elaboración de un manual de organización funcional, accesible basado en la realidad de las actividades de las Delegaciones que permita la homogeneización de éstas en las 31 instituciones.

En el siguiente capítulo presentamos dicho manual, con un enfoque estructural que permite hacer más viable la organización; proponiendo una nueva estructura llamandola; "Manual de Organización para las Direcciones Generales de Educación Pública en los Estados"; eliminando el término "Delegaciones Generales"

C A P I T U L O I I I

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS
DIRECCIONES GENERALES DE EDUCACION
PUBLICA EN LOS ESTADOS

3.1.- Definición de objetivos.

- Lograr la máxima eficiencia del Sistema Educativo, a través de la optimización de los recursos tanto humanos, financieros como materiales.

- Hacer congruente el sistema enseñanza-aprendizaje -- basado en la realidad de nuestro país, tomando en -- cuenta las características de cada región.

- Promover el desarrollo integral de cada Estado en materia educativa.

- Definir las características, normativa - operativa - de la S.E.P. y las Direcciones Generales de Educación Pública en los Estados, respectivamente.

3.2.- Integración de la Estructura.

3.2.1.-DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PUBLICA EN EL ESTADO.

3.2.1.1.- Consejo Interior.

3.2.1.2.- Comité Consultivo.

3.2.1.3.- Departamento de Relaciones Públicas.

3.2.1.4.- Departamento de Servicios Jurídicos.

3.2.1.5.- Departamento de Auditoría.

3.2.2.-SUBDIRECCION GENERAL.

3.2.3.-SUBDIRECCION DE PLANEACION EDUCATIVA.

3.2.3.1.- Departamento de Programación y Presupuesto

3.2.3.2.- Departamento de Estudios y Proyectos.

3.2.3.3.- Departamento de Estadística.

3.2.3.4.- Departamento de Registro y Certificación
Escolar.

3.2.3.5.- Departamento de Organización y Métodos.

3.2.3.6.- Departamento de Procesamiento de Datos.

3.2.4.-SUBDIRECCION DE EDUCACION ELEMENTAL.

3.2.4.1.- Departamento de Educación Preescolar.

3.2.4.2.- Departamento de Educación Primaria.

3.2.4.3.- Departamento de Educación Indígena.

3.2.4.4.- Departamento de Educación para Adultos.

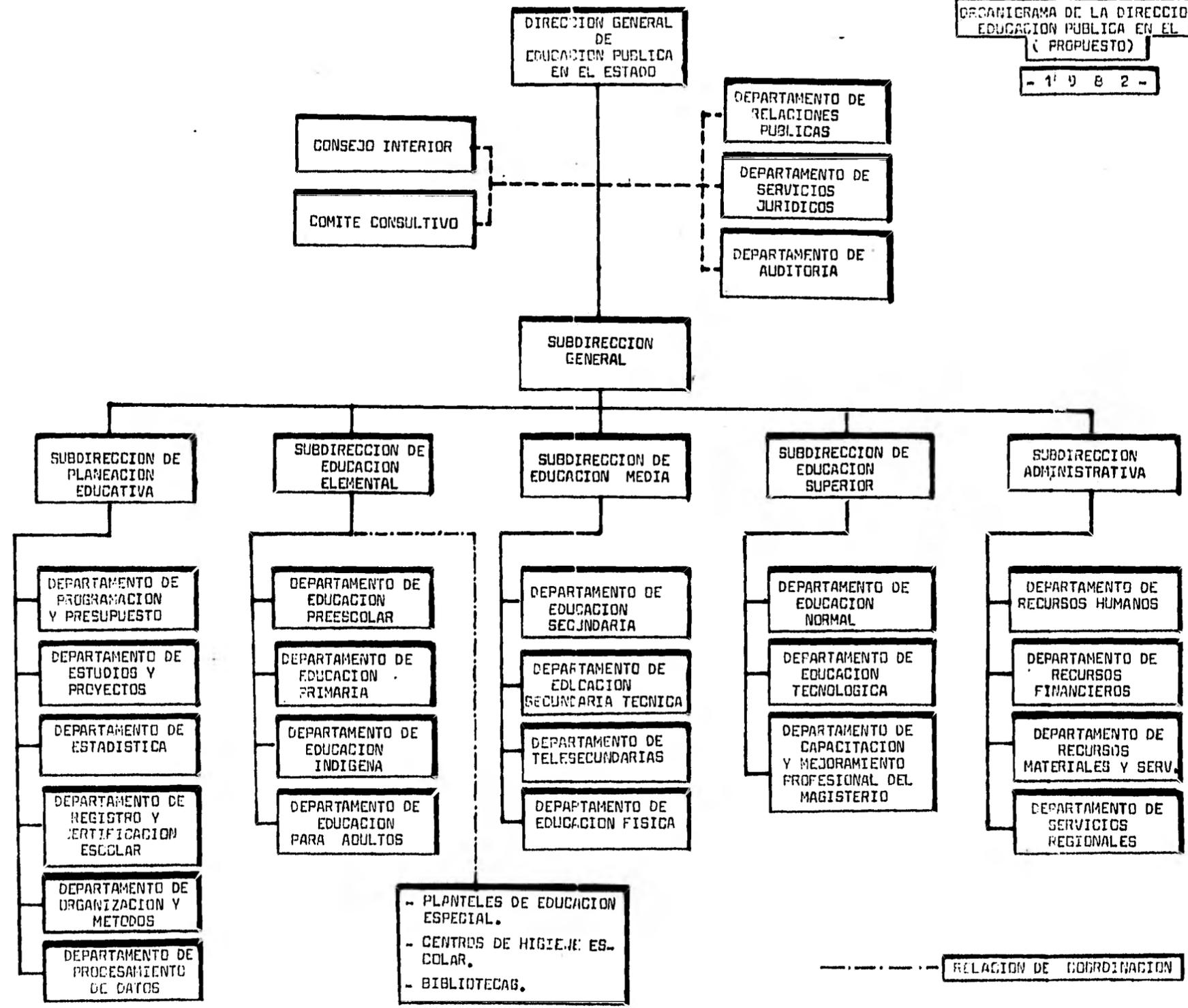
3.2.5.-SUBDIRECCION DE EDUCACION MEDIA.

3.2.5.1.- Departamento de Educación Secundaria.

3.2.5.2.- Departamento de Educación Secundaria
Técnica.

3.2.5.3.- Departamento de Telesecundaria.

- 3.2.5.4.- Departamento de Educación Física.
- 3.2.6.- SUBDIRECCION DE EDUCACION SUPERIOR.
 - 3.2.6.1.- Departamento de Educación Normal.
 - 3.2.6.2.- Departamento de Educación Tecnológica.
 - 3.2.6.3.- Departamento de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- 3.2.7.- SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA.
 - 3.2.7.1.- Departamento de Recursos Humanos.
 - 3.2.7.2.- Departamento de Recursos Financieros.
 - 3.2.7.3.- Departamento de Recursos Materiales y de Servicios.
 - 3.2.7.4.- Departamento de Servicios Regionales.



3.3.- DEFINICION DE FUNCIONES.

3.2.1.- DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PUBLICA EN EL ESTADO.

3.2.1.1.- Consejo Interior.

3.2.1.2.- Comité Consultivo.

3.2.1.3.- Departamento de Relaciones Públicas.

3.2.1.4.- Departamento de Servicios Jurídicos.

3.2.1.5.- Departamento de Auditoría.

3.2.1.- Dirección General.

- 1.- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los servicios de educación en los niveles: elemental, medio y superior, y los que el Secretario -- considere necesario para el buen funcionamiento.
- 2.- Ejecutar los planes, programas y presupuestos correspondientes a los servicios educativos en su entidad.
- 3.- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que se le asignen a la entidad para el buen desempeño de sus actividades.
- 4.- Efectuar trámite, registro y control de la admisión bajas y demás movimientos del personal que labora en la Institución, así como lo que a remuneración se refiere.
- 5.- Coordinar con las demás dependencias los programas para la superación integral del personal a su servicio.
- 6.- Efectuar auditorías a las instituciones educativas así como a las áreas advas. conforme a los principios generales que establece la auditoría.
- 7.- Administrar las becas en efectivo así como las -- otorgadas para estudios en escuelas particulares, conforme a las disposiciones dictadas por la Dirección General de Incorporación y Revalidación.
- 8.- Vigilar que las instituciones incorporadas a la -- Secretaría que presten servicios educativos en el Estado, cumplan con las normas establecidas.
- 9.- Expedir copias certificadas de las constancias -- que estén en el poder de ésta Dirección para efectos legales a que proceda.

- 10.- Colaborar con el Srío. de Educación para la coor
dinación de actividades educativas no desconcen-
tradas y que existan en el Estado.
- 11.- Rendir informe de cada una de las áreas, a su res
pectiva Dirección central, para efectos de valua-
ción y control.
- 12.- Ser el conducto oficial en el Estado para difun-
dir información sobre las funciones y activida--
des de la S.E.P., utilizando el medio que se crea
conveniente.
- 13.- Llevar a cabo las demás funciones inherentes al -
puesto y las que le asigne el Secretario.

3.2.1.1.- Consejo Interior.

- 1.- Analizar la problemática de cada una de las --- áreas educativas en el Estado y dar alternati--vas de solución.
- 2.- Proponer alternativas para el desarrollo armóni--co e integral del sistema educativo en la Enti--dad.
- 3.- Sugerir mejoras en las políticas de acción enca--minadas a la optimización del sistema educativo--de la Entidad.
- 4.- Proponer a la Dirección General, en base a eva--luaciones, prioridades de acción, en relación a las necesidades de servicios educativos en el --Estado.
- 5.- Diseñar modelos que permitan la optimización de los recursos existentes.
- 6.- Sugerir mejoras al programa general de Reforma - Administrativa en base a las características del lugar, de acuerdo con los lineamientos de Organi--zación y Métodos.
- 7.- Las demás actividades que el Director General le encomiende en base a su competencia.

3.2.1.2.- Comité Consultivo.

- 1.- Detectar, analizar y presentar soluciones a la -
problemática específica de cada una de las áreas
representadas y su repercusión e influencia en -
las demás áreas educativas.
- 2.- Coadyuvar en la elaboración de estudios especí-
ficos necesarios para el mejoramiento del Sistem
a Educativo en el Estado.
- 3.- Apoyar las decisiones tomadas por el Director --
General en cuanto al mejoramiento de la educa---
ción en la Entidad.
- 4.- Colaborar en las demás actividades que el Direc-
tor General le encomiende en el área de su com--
petencia.

3.2.1.3.- Departamento de Relaciones Públicas.

- 1.- Proponer políticas que permitan la participación de la comunidad para la solución de problemas - educativos mediante el fomento de patronatos, - asociaciones civiles y otras instituciones.
- 2.- Difundir e informar a la Entidad de las actividades que en materia educativa lleva a cabo la - Dirección General.
- 3.- Coordinar a los organismos de la Entidad que -- coadyuvan en la promoción y desarrollo de la educación, la cultura la recreación e investigación científica.
- 4.- Promover en la comunidad, la participación en - los programas para grupos marginados.
- 5.- Difundir los planes educativos de la Entidad - através de los medios de comunicación más ade-- cuados.
- 6.- Promover la difusión de los manuales, reglamentos, instructivos, circulares y demás disposi-- ciones jurídicas que regulan el funcionamiento - del Sistema Educativo en la Entidad.
- 7.- Elaborar los folletos necesarios para informar - y orientar al público usuario sobre los servicios educativos que existen en la Entidad, así como - analizar, y evaluar su opinión.
- 8.- Solicitar ante otras instituciones el apoyo para la promoción de eventos sociales, culturales y deportivos.
- 9.- Las demás que el Director General le encomiende en el ámbito de su competencia.

3.2.1.4.- Departamento de Servicios Jurídicos.

- 1.- Asesorar al Director General en la organización desarrollo y vigilancia de las funciones de carácter contencioso.
- 2.- Resolver asuntos y hacer consultas que en materia jurídico-contencioso formulen las áreas de la Dirección General.
- 3.- Comunicar a las autoridades educativas de la -- Entidad sobre las resoluciones judiciales que los obliguen a modificar criterios de funcionamiento en sus actuaciones,
- 4.- Vigilar los trámites de los juicios de amparo - en los Juzgados de Distrito cuando la Sría. sea señalada como autoridad responsable o tercero - perjudicado.
- 5.- Elaborar las actas de abandono de empleo, administrativo y de responsabilidad, de los trabajadores de la S.E.P. en el Estado que se hagan -- acreedores a ellas.
- 6.- Informar oportunamente de los actos que se cometan en perjuicio del patrimonio de la Secretaría en el Estado y promover la reparación de dichos daños.
- 7.- Prevenir en general, las acciones judiciales en contra de la S.E.P. en la entidad.
- 8.- Reunir y remitir oportunamente las pruebas necesarias para que los juicios laborales en que la S.E.P. sea parte, se encuentren adecuadamente fundamentadas.

- 9.- Efectuar los trámites de investigación, titulación y registro patrimonial de los bienes inmuebles de la Secretaría en el Estado, así como en lo referente a parcelas escolares y en las de rectificación de nombres en los documentos escolares, de acuerdo a las normas y lineamientos de la Dirección General de Servicios Jurídicos.
- 10.- Representar a la Secretaría, ante las autoridades judiciales en todo tipo de actos de competencia local que se le encomiende.
- 11.- Proceder a la clausura o suspensión temporal de las escuelas incorporadas que no cumplan con los requisitos correspondientes, en base a la petición del Director General.
- 12.- Administrar la biblioteca en la asesoría así co como aumentar su acervo de libros, compendios de jurisprudencia y resoluciones que sirven para consulta.
- 13.- Mantener actualizado el catálogo de los juicios en trámite, así como los expedientes debidamente integrados con las constancias necesarias.
- 14.- Recopilar las disposiciones, acuerdos, convenios o cualquier otra disposición emitida por las autoridades locales en materia de educación.
- 15.- Informar a la Dirección General de Servicios Jurídicos, de todos los actos legales en que tenga ingerencia la S.E.P.
- 16.- Todos aquellos que de índole jurídico le encomienda el Director General.

3.2.1.5.- Departamento de Auditoría.

- 1.- Practicar auditorías a los centros de trabajo y áreas que integran la Dirección General en base a los Sistemas y procedimientos establecidos -- por Auditoría General.
- 2.- Verificar a petición del Director General el -- cumplimiento de los reglamentos, manuales e ins-- tructivos internos y de las entidades del sec-- tor, conforme a normas aplicables y hacer suge-- rencias que procedan.
- 3.- Analizar, interpretar y dictaminar, a petición - del Director General, estados financieros de la Institución así como de los organismos dependien-- tes de ésta.
- 4.- Vigilar que los recursos provenientes de finan-- ciamientos externos, se utilicen para fines que - se concedieron.
- 5.- Intervenir en las acciones que requieran levan-- tamiento de actas por entrega de escuelas y equi-- po, donaciones, baja de inmobiliario, etc.
- 6.- Realizar todas aquellas funciones que le encomien-- de el Director General en base a las normas de la Secretaría y conforme a los lineamientos de la -- Auditoría General.

3.2.2.- SUBDIRECCION GENERAL.

3.2.2.- Subdirección General.-

- 1.- Coordinar las actividades que realizan las diferentes áreas de la S.E.P., en el Estado.
- 2.- Atender los problemas que señalen los representantes de las unidades de la Dirección General y proponer alternativas para su solución.
- 3.- Mantener relaciones con los organismos educativos existentes en la Entidad, que contribuyen al desarrollo de la educación, cultura, recreación e investigación científica.
- 4.- Implementar la participación efectiva de la comunidad y de las autoridades civiles en el programa "Educación para Todos".
- 5.- Vigilar que la prestación de los servicios de orientación e información al público sean eficientes; para la agilización de trámites y gestiones, acordes a las políticas educativas.
- 6.- Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y establecer alternativas de solución a las desviaciones que se presenten.
- 7.- Mantener comunicación permanente con la Dirección General, para informar de las actividades que se lleven a cabo en toda la Institución.
- 8.- Establecer controles para que las áreas de este organismo le tengan información oportuna, confiable y veraz.
- 9.- Realizar todas aquellas actividades que le encomienda el Director General y que vayan de acuerdo a las normas establecidas para el buen funcionamiento de la organización.

3.2.3.- SUBDIRECCION DE PLANEACION EDUCATIVA.-

- 3.2.3.1.- Departamento de Programación y Presupuesto.
- 3.2.3.2.- Departamento de Estudios y Proyectos.
- 3.2.3.3.- Departamento de Estadística.
- 3.2.3.4.- Departamento de Registro y Certificación.
Escolar.
- 3.2.3.5.- Departamento de Organización y Métodos.
- 3.2.3.6.- Departamento de Procesamiento de Datos.

3.2.3.- Subdirección de Planeación Educativa.-

- 1.- Elaborar los planes y programas de desarrollo educativo en el Estado, sin olvidar su carácter nacional y de acuerdo a las normas vigentes en materia educativa.
- 2.- Determinar prioridades y alternativas, para la atención de la demanda de servicios educativos en la Entidad.
- 3.- Cuantificar las necesidades educativas de la región y determinar los recursos necesarios para su atención.
- 4.- Elaborar el anteproyecto de atención y ampliación de los servicios en materia educacional del Estado, en base a las normas y lineamientos establecidos para el caso.
- 5.- Analizar y evaluar de común acuerdo con las demás áreas, los proyectos de consolidación, ampliación, sustitución, creación y ubicación de planteles escolares en la Entidad.
- 6.- Determinar conjuntamente con las demás unidades las actividades a realizar, para su programación y ejecución dentro del convenio único establecido y con los programas de inversión.
- 7.- Elaborar el anteproyecto de presupuesto en materia educativa de la Dirección General, conforme a las normas establecidas por la Dirección General de Programación.
- 8.- Evaluar los ajustes que se hagan al presupuesto y su repercusión en los servicios que presta esta institución.

- 9.- Supervisar que los programas que lleve a cabo - el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, cumpla con las normas y aspectos técnicos establecidos.
- 10.- Efectuar en coordinación con las demás unidades, investigaciones sobre proyectos viables en materia de educación, encomendados a la Dirección General.
- 11.- Administrar las actividades de control escolar, acreditación y certificación de los sistemas escolarizado y abierto, de acuerdo a los reglamentos vigentes en la materia.
- 12.- Planear, organizar, dirigir y controlar el sistema de estadísticas referente a educación en el Estado, en base a los lineamientos operativos para el caso.
- 13.- Analizar y proponer las mejores y más viables - alternativas de modificación a las zonas escolares, de acuerdo con las características y necesidades de la región.
- 14.- Realizar todas las demás funciones que le encomiende el Subdirector General, siempre que sea de su competencia.

3.2.3.1.- Departamento de Programación y Presupuesto.

- 1.- Analizar y evaluar en coordinación con los demás Departamentos, la situación que presenta el sis tema educativo en el Estado.
- 2.- Elaborar el plan de desarrollo educativo a corto, mediano y largo plazo, basandose en las características de la región, a las necesidades del sector y a las normas determinadas por la Dirección General de Planeación.
- 3.- Formular el anteproyecto de presupuesto y el programa de acción de la Dirección General, basandose en el Manual de Programación y Presu - puestación.
- 4.- Estudiar conjuntamente con los Departamentos, los objetivos de los proyectos y de los subprogramas para determinar su congruencia con las prioridades educativas de la entidad, y ajustar las a los montos autorizados.
- 5.- Controlar las modificaciones al presupuesto y al programa de acción autorizados.
- 6.- Solicitar al Departamento de Estadística la información necesaria para la elaboración de pronósticos, de la oferta y demanda educacional en la región.
- 7.- Capacitar y asesorar a las unidades responsables de la elaboración y ejecución del presupuesto - por programas de la Dirección General, basandose en las normas establecidas para el caso.
- 8.- Evaluar el desarrollo del programa de acción de ésta institución, y proponer las medidas correc - tivas en su defecto.

- 9.- Evaluar el avance y logro de los objetivos educacionales en el Estado.
- 10.- Realizar todas aquellas funciones que sean encomendadas por el Subdirector de Planeación, --- siempre que sean de su competencia.

3.2.3.2.- Departamento de Estudios y Proyectos.

- 1.- Evaluar las metodologías y seleccionar las más viables para establecer las prioridades de los proyectos por realizar.
- 2.- Efectuar en coordinación con los demás Departamentos, las investigaciones sobre los proyectos específicos que le sean encomendados.
- 3.- Instrumentar, implementar e implantar los proyectos encomendados y supervizar la operación de los mismos.
- 4.- Realizar tareas de investigación para el apoyo del proceso de planeación de la Dirección General.
- 5.- Evaluar e informar al Subdirector de Planeación de los resultados obtenidos en la investigación y desarrollo de los proyectos.
- 6.- Llevar a cabo todas aquellas actividades que -- sean encomendadas por el Subdirector de Planeación siempre que éstas correspondan a su marco de acción.

3.2.3.3.- Departamento de Estadística.-

- 1.- Distribuir a las instituciones educativas los cuestionarios estadísticos de inicio y fin de curso, e informar los períodos de recolección.
- 2.- Recabar de acuerdo a los períodos establecidos los cuestionarios antes mencionados.
- 3.- Registrar y revisar de acuerdo a los formatos la información obtenida en dichos cuestionarios, basándose en las normas vigentes para el caso.
- 4.- Analizar y evaluar la información.
- 5.- Enviar al Departamento de Procesamiento de Datos, la información estadística, para su procesamiento.
- 6.- Determinar la calidad de la información procesada.
- 7.- Proporcionar a los Departamentos y personas que lo soliciten la información estadística, previa autorización del Subdirector de Planeación.
- 8.- Coordinar con el gobierno del Estado el sistema de información estadística educativa.
- 9.- Formular y operar un catálogo de escuelas, en todos los niveles.
- 10.- Formar un banco de datos socioeconómicos de la Entidad que permita una mejor planeación y programación en la Dirección General.
- 11.- Realizar todas aquellas funciones que le sean encomendadas por el Subdirector de Planeación, siempre que sean afines a las antes citadas.

3.2.3.4.- Departamento de Registro y Certificación Escolar,-

- 1.- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de registro y certificación de estudios en las modalidades, escolarizada y abierta, así como para los planteles particulares incorporados, conforme a las normas vigentes.
- 2.- Administrar los procesos de revisión y depuración de la documentación necesaria para integrar y actualizar los archivos de la escolaridad de los alumnos en las modalidades antes mencionadas.
- 3.- Vigilar que se cumplan los calendarios y las prioridades establecidas para el procesamiento de la documentación escolar.
- 4.- Autorizar las ordenes de procesamiento para la emisión de certificados, en base a los procedimientos, calendarios y prioridades determinadas.
- 5.- Controlar la emisión de certificados de estudio en el sistema escolarizado para que sean expedidos en los planteles, respetando las normas vigentes.
- 6.- Expedir certificados de estudio en el sistema abierto, debidamente legalizados, en base a los lineamientos legales.
- 7.- Autorizar las solicitudes de exámenes de regularización y, revisar la documentación y registro de resultados.
- 8.- Supervisar los procedimientos en el manejo del sistema abierto en su conjunto,

- 9.- Expedir constancias de estudios a quienes las requieran, debidamente legalizadas.
- 10.- Otorgar los dictámenes de revisión y revalidación de estudios, de acuerdo a los principios vigentes.
- 11.- Proporcionar a las áreas de la Dirección General, así como al Departamento de Estadística, los datos que soliciten y que se deriven de los archivos de los sistemas escolarizado y abierto.
- 12.- Proponer al Subdirector de Planeación acciones de coordinación con las demás unidades, que permitan el logro de los objetivos generales y particulares.

3.2.3.5.- Departamento de Organización y Métodos.

- 1.- Diseñar y proponer la organización, sistemas y procedimientos que contribuyen a elevar la eficiencia de las actividades de la Dirección General, de acuerdo a las necesidades educativas del Estado, basándose en los lineamientos establecidos por la Dirección General de Organización y Métodos.
- 2.- Efectuar estudios para el diagnóstico y evaluación de los sistemas administrativos implantados dentro de la institución, y en su caso proponer mejoras que permitan una mayor eficiencia en la prestación de servicios.
- 3.- Evaluar y proponer la estructura organizativa de cada una de las áreas específicas de la Dirección General, acorde a las necesidades de servicio, así como llevar el registro de la estructura autorizada.
- 4.- Elaborar, revisar y actualizar, todo tipo de manuales que sean necesarios para el buen funcionamiento de la institución.
- 5.- Colaborar eficientemente en los programas de reforma administrativa, conforme a los lineamientos que se establezcan para el caso.
- 6.- Apoyar y asesorar a las áreas que requieran de la implantación de sistemas administrativos o su modificación.
- 7.- Realizar todas aquellas actividades que le encomienda el Subdirector de Planeación, siempre que sean materia de su competencia.

3.2.3.6.- Departamento de Procesamiento de Datos.-

- 1.- Proporcionar los servicios de análisis, programación, codificación, registro y procesamiento electrónico de datos, que requieran las áreas de la Dirección General, en base a prioridad, - previa autorización de Subdirector de Planeación.
- 2.- Revisar que la información recibida para ser procesada esté completa y de acuerdo con los lineamientos marcados para el caso.
- 3.- Establecer prioridades y calendarios de entrega de los trabajos solicitados, de acuerdo a las - necesidades de cada una de las unidades.
- 4.- Efectuar la transcripción de datos al sistema - computalizado sin alteraciones, basándose en las normas establecidas.
- 5.- Coordinar sus actividades con otras dependencias oficiales y privadas en la Entidad, que proporcionen servicios similares para el apoyo de sus funciones.
- 6.- Capacitar y asesorar a las áreas de la institución, en los sistemas factibles de llevarse al - procesamiento electrónico de datos, tomando en consideración el equipo con que se cuenta.
- 7.- Proporcionar los servicios e información que requiera el Centro de Procesamiento a través de - la Dirección General de Información Administrativa.
- 8.- Realizar todas aquellas funciones que sean necesarias para la eficiente planeación y toma de - decisiones.

3.2.4.- SUBDIRECCION DE EDUCACION ELEMENTAL.-

- 3.2.4.1.- Departamento de Educación Preescolar.**
- 3.2.4.2.- Departamento de Educación Primaria.**
- 3.2.4.3.- Departamento de Educación Indígena.**
- 3.2.4.4.- Departamento de Educación para Adultos.**

3.2.4.- Subdirección de Educación Elemental.-

- 1.- Organizar, dirigir y controlar la educación preescolar, primaria, indígena y para adultos en el Estado.
- 2.- Adoptar las medidas conducentes para que la educación en los niveles antes mencionados, que se imparta en la entidad se base en las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos de los planes, programas de estudio y métodos aprobados por la Secretaría.
- 3.- Evaluar los problemas generados por la aplicación de planes, programas y, en su caso, proponer al Subdirector General los ajustes que procedan, en base a las sugerencias que presenten los supervisores de zona, personal directivo y docente.
- 4.- Llevar a cabo todos los trámites que correspondan ante las Direcciones Generales respectivas, para que la educación elemental cumpla su objetivo a nivel Estatal y Nacional; así como el envío de información veraz, oportuna y confiable.
- 5.- Vigilar que los planteles educativos incorporados a la Secretaría que imparten los niveles, preescolar y primaria, cumplan con las normas vigentes.
- 6.- Informar a los Directores Generales que incidan en el funcionamiento de ésta Subdirección, sobre la observancia de las normas y procedimientos emitidos por éstas, así como proponer alternativas para mejorar su aplicación, previa autorización de la Subdirección General.
- 7.- Solicitar a la Subdirección Administrativa, previa autorización de la Subdirección General, los recursos humanos, financieros y materiales que se requieran para el eficiente funcionamiento de los niveles educativos.

- 8.- Coordinarse con las demás áreas de Ésta Dirección, a efecto de solicitar o proporcionar información que se requiera para el buen desarrollo de la educación en el Estado.
- 9.- Coordinar los servicios no desconcentrados que correspondan a educación especial, higiene escolar, publicaciones y bibliotecas, de acuerdo a las normas establecidas.
- 10.- Promover en coordinación con las demás unidades, la capacitación del personal directivo, docente, administrativo, etc., para un mayor aprovechamiento de los recursos.
- 11.- Realizar todas aquellas actividades encomendadas por la Subdirección General, que contribuyan a una mejor prestación de servicios.

3.2.4.1.- Departamento de Educación Preescolar.-

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Elemental, para su validación, el programa anual de operación de educación preescolar en el Estado.
- 2.- Organizar, implantar y coordinar el desarrollo del programa anual de operación a nivel preescolar en la entidad.
- 3.- Hacer del conocimiento de los supervisores de zona, personal directivo así como docente, las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, para el buen funcionamiento y óptimo desarrollo de sus actividades.
- 4.- Supervisar los planteles tanto oficiales como particulares incorporados a la Secretaría, para establecer un buen control en el cumplimiento de los reglamentos y normas.
- 5.- Vigilar que la aplicación de normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, se lleven a cabo en forma correcta en los planteles.
- 6.- Obtener información para detectar los problemas generados por la implantación del plan y programa de educación preescolar y proponer alternativas para su solución.
- 7.- Promover entre los supervisores de zona el uso de medidas apropiadas que permitan una mayor participación de la comunidad en el desarrollo de tareas educativas.
- 8.- Expedir los créditos escalafonarios a los supervisores, así como al personal docente y administrativo que labora en los planteles a éste nivel.

- 9.- Captar las necesidades de capacitación y actualización de los supervisores de zona, personal directivo, así como del docente y administrativo que labora en los planteles y presentar los resultados a la Subdirección de Educación Elemental.
- 10.- Dirigir las actividades de promoción, desarrollo e implementación de programas socio-culturales, que eleven el nivel cultural de la población.
- 11.- Dar facilidades al personal de éste nivel para que asista a los cursos de capacitación y actualización.
- 12.- Elaborar y presentar al Subdirector de Educación Elemental, los cuadros de necesidades y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales, tanto del Departamento como de los planteles de educación preescolar oficiales.
- 13.- Presentar al Subdirector de ésta área los dictámenes técnicos realizados por los supervisores de zona, a las solicitudes de incorporación de escuelas particulares a la Secretaría.
- 14.- Acordar con el Subdirector de la presente unidad los asuntos de su competencia; mantenerlo informado acerca de los que le encomiende expresamente.

3.2.4.2.- Departamento de Educación Primaria.-

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Elemental, para su validación, el programa anual de operación de educación primaria en el Estado.
- 2.- Organizar, implantar y coordinar el desarrollo del programa anual de operación a nivel primaria en la entidad.
- 3.- Hacer del conocimiento de los supervisores de zona, personal directivo, así como del docente, las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, para el buen funcionamiento y óptimo desarrollo de sus actividades.
- 4.- Supervisar las escuelas oficiales así como a las particulares incorporadas a la Secretaría, artículo 123 y en su caso las de cooperación, para establecer un control en el cumplimiento de los reglamentos, planes, programas y todo lo que permita una óptima funcionalidad de las mismas.
- 5.- Vigilar que el cumplimiento en la aplicación de las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, se lleven a cabo en los planteles en forma adecuada.
- 6.- Determinar los problemas generados por la implantación del plan y programa de educación primaria y proponer alternativas para la solución de los mismos.
- 7.- Promover entre los supervisores de zona, el uso de medidas apropiadas para permitir una mayor participación de la comunidad en las tareas educativas a éste nivel.

- 8.- Expedir créditos escalafonarios a los supervisores de zona, así como al personal docente y administrativo que labora en los planteles de educación primaria.
- 9.- Dirigir las actividades de promoción, desarrollo e implantación de programas socio-culturales, -- destinados a elevar el nivel cultural de la población.
- 10.- Captar las necesidades de capacitación y actualización de los supervisores, del personal directivo, así como del docente y administrativo que labora tanto en el Departamento como en los planteles, y presentar los resultados al Subdirector de ésta área, para su atención.
- 11.- Dar facilidades al personal antes citado, para que asista a los cursos de capacitación y actualización.
- 12.- Elaborar y presentar al Subdirector de la presente unidad, los cuadros de necesidades y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales, tanto del Departamento como de los planteles de educación primaria oficiales.
- 13.- Presentar al Subdirector de Educación Elemental los dictámenes técnicos, realizados por los supervisores de zona, a las solicitudes de incorporación de escuelas particulares.
- 14.- Efectuar todos los trámites ante las Direcciones correspondientes, respecto a éste nivel.
- 15.- Realizar todas aquellas funciones que le encomienda el Subdirector respectivo, sin contradecir los lineamientos generales.

3.2.4.3.- Departamento de Educación Indígena.-

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Elemental, para su validación, el programa anual de operación de educación indígena en el Estado.
- 2.- Organizar y coordinar conjuntamente con el Instituto Nacional Indigenista, el desarrollo del programa anual de operación de educación indígena en la región.
- 3.- Hacer del conocimiento del personal de supervisión, directivo y docente, las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, para el buen funcionamiento y óptimo desarrollo de las actividades.
- 4.- Controlar la supervisión académica a los planteles de ésta área, conforme a normas y procedimientos para el caso.
- 5.- Proporcionar de acuerdo con el programa específico, capacitación técnico-pedagógica, al personal de supervisión, para el mejor cumplimiento de las actividades encomendadas.
- 6.- Vigilar la aplicación de las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, en los planteles educativos.
- 7.- Detectar los problemas generados por la implantación del plan y los programas de estudio y, en su caso, proponer al Subdirector del área, alternativas de solución.
- 8.- Promover entre el personal de supervisión y el del Instituto Nacional Indigenista, el uso de medidas apropiadas para que la comunidad indígena tenga una mayor participación en el desarrollo de actividades educativas.

- 9.- Coordinar con el I.N.I., el desarrollo de actividades cívico-culturales, destinadas a elevar el nivel cultural de la comunidad indígena.
- 10.- Expedir los créditos escalafonarios a los directores de zonas de supervisión, conforme a su grado de participación en la actividades educativas.
- 11.- Captar las necesidades de capacitación y actualización del personal directivo, docente y de supervisión, presentando los resultados al Subdirector de la unidad, para su atención.
- 12.- Dar facilidades al personal antes mencionado para asistir a los cursos de capacitación y actualización.
- 13.- Mantener vínculos con otros organismos de la Secretaría o ajenos a ésta, para que coadyuven en la prestación de los servicios educativos y asistenciales a los planteles, conforme a los convenios establecidos sobre el particular.
- 14.- Mantener informado al Subdirector de ésta área de todas las actividades que se realicen.
- 15.- Realizar todas aquellas actividades que sean encomendadas por el Subdirector de Educación Elemental, siempre que sean de su competencia.

3.2.4.4.- Departamento de Educación para Adultos.-

- 1.- Promover y orientar la participación en la entidad de instituciones públicas y privadas en la educación para adultos.
- 2.- Proporcionar orientación e información al público, sobre los servicios de educación para adultos en el Estado.
- 3.- Organizar y operar el sistema de registro e ingreso de estudiantes, conforme a las normas que para el efecto se establezcan.
- 4.- Organizar, desarrollar, operar y promover programas destinados a la formación y desarrollo de promotores, asesores y maestros para cubrir la demanda de educación para adultos en la región.
- 5.- Elaborar el programa de necesidades de materiales didácticos en la entidad.
- 6.- Coordinar y supervisar la adecuada distribución de dichos materiales en las Zonas.
- 7.- Evaluar el aprovechamiento de los recursos destinados al programa de educación para adultos.
- 8.- Presentar a la Subdirección del área el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales, para el buen funcionamiento del programa.
- 9.- Promover la utilización de los medios de comunicación masiva, para la difusión de éste programa.
- 10.- Obtener la información necesaria para la evaluación de los avances en materia.
- 11.- Enviar a la Subdirección de Educación para Adultos; información oportuna para que ésta tome las decisiones correctamente.

3.2.5.- SUBDIRECCION DE EDUCACION MEDIA.-

3.2.5.1.- Departamento de Educación Secundaria.

**3.2.5.2.- Departamento de Educación Secundaria -
Técnica.**

3.2.5.3.- Departamento de Telesecundaria.

3.2.5.4.- Departamento de Educación Física.

3.2.5.- Subdirección de Educación Media.-

- 1.- Organizar, dirigir y controlar la educación secundaria, secundaria técnica, telesecundaria y educación física en el Estado.
- 2.- Adoptar las medidas adecuadas para que la educación en los niveles antes mencionados, que se imparten en la entidad, se sujeten a las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos de los planes, programas de estudio y métodos aprobados por la Secretaría de Educación Pública.
- 3.- Evaluar los problemas generados por la aplicación de planes y programas y, en su caso, proponer al Subdirector General, los ajustes que procedan, en base a sugerencias de los supervisores, personal directivo y docente.
- 4.- Evaluar los servicios educativos que se prestan en la entidad.
- 5.- Vigilar que los planteles particulares incorporados que prestan el servicio educativo en los niveles: secundaria, secundaria técnica y educación física, cumplan con las normas vigentes.
- 6.- Mantener informadas a las Direcciones Generales que tengan ingerencia en los niveles educativos antes mencionados, sobre la observancia de las normas y procedimientos establecidos por éstas; así como proponer alternativas para su mejor aplicación, previa autorización de la Subdirección General.
- 7.- Solicitar a la Subdirección Administrativa, previa autorización de la Subdirección General, los recursos humanos, financieros y materiales que se requieran para el buen funcionamiento del ámbito de su competencia.

- 8.- Coordinarse con las demás áreas de ésta Dirección a efecto de solicitar o proporcionar información que se requiera, para el buen funcionamiento del sistema educativo en la región.
- 9.- Promover en coordinación con las demás unidades, la capacitación del personal directivo, supervisión, docente, administrativo, etc., para un óptimo funcionamiento y aprovechamiento correcto de los recursos disponibles.
- 10.- Aprobar planes y programas que presenten los Departamentos, siempre que sean para un mejor desarrollo de las actividades educativas en la entidad, y que no contravengan las disposiciones emitidas por las Direcciones Generales.
- 11.- Realizar todas aquellas actividades encomendadas por la Subdirección General, que permitan una mejor prestación de servicios en el Estado.

3.2.5.1.- Departamento de Educación Secundaria.

- 1.- Coordinar la operación y desarrollo del sistema de educación secundaria en el Estado.
- 2.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Media, para su validación, el programa -- anual de operación de educación secundaria en la entidad.
- 3.- Organizar, implantar, coordinar y evaluar la secuencia del programa anual de operación a nivel secundaria.
- 4.- Conocer las disposiciones administrativas que -- emite la Dirección General de Educación Secundaria, así como mantenerla informada, a través de la Subdirección de Educación Media, de su fun--cionalidad en la región, y sugerir correcciones que permitan un mejor desarrollo de las activi-dades.
- 5.- Evaluar la operación de los planteles de educa--ción secundaria, conforme a las disposiciones, -normas y procedimientos vigentes.
- 6.- Elaborar un programa anual de visitas de super--visores a las escuelas.
- 7.- Analizar los informes de supervisión y proponer a la Subdirección del área, las modificaciones - que permitan una mejor prestación de servicios -educativos.
- 8.- Controlar a las escuelas particulares incorpora--das, para que cumplan con las normas estableci--das para éste nivel.
- 9.- Elaborar dictámenes técnicos sobre las solitu--des de incorporación de escuelas particulares.

- 10.- Supervisar que la aplicación de normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, se lleven a cabo en forma correcta.
- 11.- Obtener información para detectar los problemas por la implantación del plan y programa de educación secundaria y proponer alternativas de solución.
- 12.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Media, los cuadros de necesidades y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales tanto del Departamento como de los planteles de educación secundaria oficiales.
- 13.- Evaluar las necesidades de consolidación, ampliación, sustitución y creación de escuelas a éste nivel en la entidad.
- 14.- Detectar las necesidades de capacitación y actualización tanto del personal del Departamento como el de los planteles educativos, y presentar un informe al Subdirector de la unidad, para su atención.
- 15.- Elaborar las fichas escalafonarias de todo el personal dependiente de éste Departamento.
- 16.- Fungir como canal de comunicación entre la Dirección General y las escuelas tanto oficiales como particulares incorporadas.
- 17.- Mantener informado periódicamente al Subdirector de ésta área, de todas las actividades que se realicen en ésta unidad.

3.2.5.2.- Departamento de Educación Secundaria Técnica.-

- 1.- Coordinar la operación y desarrollo del sistema de educación secundaria técnica en el Estado.
- 2.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Media, para su validación, el programa ---- anual de operación de educación secundaria técnica en el Estado.
- 3.- Organizar, implantar, coordinar y evaluar la secuencia del programa anual de operación a nivel secundaria técnica en la entidad.
- 4.- Conocer las disposiciones administrativas que -- emite la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, así como mantenerla informada, a -- través de la Subdirección de Educación Media, de su funcionalidad en el Estado y sugerir correcciones que permitan un mejor desarrollo de las - actividades.
- 5.- Evaluar la operación de los planteles de educación secundaria técnica, conforme a las disposiciones, normas y procedimientos vigentes.
- 6.- Elaborar un programa anual de visitas de supervisión a las escuelas.
- 7.- Analizar los informes de supervisión y proponer a la Subdirección respectiva, las modificaciones que permitan una mejor prestación de servicios-- educativos.
- 8.- Controlar a las escuelas particulares incorporadas, para que cumplan con las normas establecidas para éste nivel.
- 9.- Elaborar dictámenes técnicos sobre las solicitudes de incorporación de escuelas particulares.

- 10.- Supervisar que la aplicación de normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, se lleven a cabo en forma correcta.
- 11.- Obtener información para detectar los problemas por la implantación del plan y programa de educación secundaria técnica y proponer alternativas de solución.
- 12.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Media, los cuadros de necesidades y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales, tanto del Departamento como de los --- planteles de éste nivel, oficiales.
- 13.- Evaluar las necesidades de consolidación, ampliación, sustitución y creación de escuelas a éste nivel en la entidad.
- 14.- Detectar las necesidades de capacitación y actualización tanto del personal del Departamento como de los planteles educativos y presentar un informe al Subdirector de ésta área, para su atención.
- 15.- Elaborar las fichas escalafonarias de todo el -- personal dependiente de éste Departamento.
- 16.- Fungir como canal de comunicación entre la Dirección General y las escuelas tanto oficiales como particulares incorporadas.
- 17.- Mantener informado periódicamente al Subdirector de ésta unidad, de todas las actividades que se realicen en éste Departamento.

3.2.5.3.- Departamento de Telesecundaria.-

- 1.- Evaluar las necesidades de educación secundaria en ésta modalidad, en el Estado.
- 2.- Promover, organizar y supervisar los servicios de telesecundaria en la entidad.
- 3.- Elaborar planes y programas operativos de telesecundaria y presentarlos a la Subdirección de Educación Media, para su atención.
- 4.- Conocer las disposiciones administrativas que emite la Unidad Central de Telesecundaria, así como mantenerla informada a través de la Subdirección de Educación Media, de su funcionalidad en la región y sugerir correcciones que permitan el logro óptimo de los objetivos.
- 5.- Organizar, implantar, coordinar y evaluar la secuencia del programa de operación a éste nivel.
- 6.- Evaluar la operación de los centros de telesecundaria, conforme a las disposiciones, normas y procedimientos vigentes.
- 7.- Elaborar un programa anual de visitas de supervisión a los centros de telesecundaria.
- 8.- Analizar los informes de supervisión e informar a la Subdirección de Educación Media; en el caso de existir desviaciones, proponer alternativas viables de solución.
- 9.- Supervisar que las normas y lineamientos técnico-pedagógicos, establecidos para el proceso enseñanza-aprendizaje, se lleven a cabo en forma adecuada.

- 10.- Obtener información para detectar los problemas ocasionados por la implantación del plan y programa de telesecundaria, y proponer alternativas de solución.
- 11.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Media, el cuadro de necesidades y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales tanto del Departamento, como de los centros de telesecundaria.
- 12.- Evaluar las necesidades para la creación de más centros de telesecundaria en la entidad.
- 13.- Detectar las necesidades de capacitación y actualización, tanto del personal del Departamento como de los centros de estudio y presentar un informe al Subdirector respectivo, para su atención.
- 14.- Elaborar las fichas escalafonarias de todo el personal bajo su responsabilidad.
- 15.- Mantener informado periódicamente al Subdirector de ésta área de las actividades que se llevan a cabo en ésta unidad.

3.2.5.4.- Departamento de Educación Física.-

- 1.- Elaborar el programa anual de operación del sistema de educación física en el Estado y presentarlo al Subdirector de Educación Media, para su atención.
- 2.- Organizar, dirigir y supervisar el desarrollo -- del programa anual de operación en éste nivel en la entidad.
- 3.- Dictar las medidas necesarias para que la aplicación de normas pedagógicas, contenidos y métodos de enseñanza, se lleven a cabo en base a las necesidades que presenten los diferentes niveles - educativos a cargo de la Dirección General.
- 4.- Participar con el Departamento de Educación ---- Preescolar y Primaria, en la orientación a los - profesores, para la aplicación de los programas - de educación física.
- 5.- Elaborar programas de capacitación y actualiza-- ción de los profesores de educación física, de-- porte y recreaciones escolares, enviarlos, pre-- via autorización del Subdirector de ésta área,-- al Departamento de Capacitación y Mejoramiento-- Profesional.
- 6.- Dirigir y controlar la supervisión del funciona-- miento del sistema de educación física en el Es-- tado.
- 7.- Proponer a la Subdirección correspondiente, modificaciones o ajustes en las normas pedagógicas a los programas de estudio, contenidos y métodos - educativos conforme a las necesidades de educa-- ción física que presente la región.

- 8.- Proporcionar asistencia técnica en el área de -- educación física a instituciones y organismos Es-- tatales que los soliciten.
- 9.- Promover, organizar y dirigir el desarrollo de - eventos en materia de educación física que reali-- ce la Dirección General.
- 10.- Establecer un sistema de evaluación de los pro-- gramas de educación física, recreación y deporte en la Entidad, de acuerdo a las normas y linea-- mientos establecidos por la Dirección General de Educación Física.
- 11.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educa-- ción Media el cuadro de necesidades y su distri-- bución de los recursos.
- 12.- Distribuir al personal docente de educación ffsi-- ca en base a las necesidades de las escuelas de-- educación media y superior de la entidad.
- 13.- Expedir créditos escalafonarios al personal a su cargo.
- 14.- Vigilar que el personal docente de educación fí-- sica contratado por las instituciones particula-- res incorporadas, reúnan los requisitos legales, profesionales y técnicos.
- 15.- Efectuar todas las demás funciones que le asigne el Subdirector del área, siempre que sean de su-- competencia.

3.2.6.- SUBDIRECCION DE EDUCACION SUPERIOR. -

3.2.6.1.- Departamento de Educación Normal.

3.2.6.2.- Departamento de Educación Tecnológica.

3.2.6.3.- Departamento de Capacitación y Mejoramiento-
Profesional del Magisterio.

3.2.6.- Subdirección de Educación Superior.-

- 1.- Adoptar las medidas apropiadas para que la educación normal que se imperte en el Estado, se sujete a las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos, planes y programas de estudio aprobados -- por la Secretaría de Educación Pública.
- 2.- Organizar, supervisar y evaluar la educación normal que se imparte en la entidad.
- 3.- Establecer programas de capacitación para el personal docente que labora en las escuelas de la región, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Capacitación y Mejora miento Profesional del Magisterio.
- 4.- Supervisar que los planteles educativos incorpora dos a la Secretaría, que imparten educación nor-- mal y tecnológica, cumplan los requisitos que para el caso se establecen.
- 5.- Informar a la Dirección General de Educación Normal, previa autorización del Subdirector General, el cumplimiento de las normas y procedimientos -- emitidos por ésta, así como proponer alternativas para adecuar su aplicación a las necesidades de - la entidad.
- 6.- Solicitar a la Subdirección Administrativa, pre-- via autorización del Subdirector General, los recursos humanos, financieros y materiales, que se requieran para el buen funcionamiento tanto de és ta como de los Departamentos, planteles educati-- vos en los diferentes niveles.
- 7.- Coordinar con las demás áreas de ésta Dirección, - a efecto de solicitar o proporcionar información que permita un mejor funcionamiento del sistema - educativo Estatal.

- 8.- Coordinar los sistemas de educación tecnológica en base a las normas y procedimientos establecidos.
- 9.- Establecer vínculos con las dependencias del sector público y privado de la región, que permita un mayor desarrollo de la educación tecnológica.
- 10.- Proponer la creación o modificación de carreras tecnológicas en base a las necesidades y características de la Entidad.
- 11.- Aprobar planes y programas que presenten los Departamentos, siempre que sea para un mejor desarrollo y mayor aprovechamiento de los recursos existentes.
- 12.- Mantener informado al Subdirector General de las actividades que se realizan.
- 13.- Realizar todas las actividades que le sean señaladas por el Subdirector General, siempre que no salgan del ámbito de su competencia.

3.2.6.1.- Departamento de Educación Normal.-

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Superior, para su validación, el programa anual de operación de educación normal.
- 2.- Coordinar, implantar y evaluar la secuencia de dicho programa.
- 3.- Difundir oportunamente a los planteles oficiales, e incorporados, las normas y procedimientos emanados de la Dirección General de Educación Normal, así como verificar su cumplimiento.
- 4.- Estudiar los documentos relativos al aumento o disminución de becas, e informar a la Subdirección de Educación Superior.
- 5.- Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de supervisión a las escuelas de Educación Normal en el Estado.
- 6.- Informar a la Subdirección respectiva del manejo de los ingresos propios de los planteles de Educación Normal.
- 7.- Elaborar y presentar el cuadro de necesidades y distribución de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la unidad y las escuelas.
- 8.- Elaborar los créditos escalafonarios del personal bajo su responsabilidad.
- 9.- Proponer a la Subdirección correspondiente, los programas de capacitación y actualización del personal que labora para éste departamento.
- 10.- Rendir informes periódicos a la Subdirección de Educación Superior sobre el funcionamiento de los planteles.

- 11.- Obtener información para detectar los problemas en las escuelas, así como proponer alternativas de solución.
- 12.- Fungir como canal de comunicación entre la Dirección General y las escuelas, tanto oficiales como particulares incorporadas.
- 13.- Realizar todas las demás funciones que le encomienda el Subdirector de ésta área, de acuerdo a las normas y lineamientos vigentes.

3.2.6.2.- Departamento de Educación Tecnológica.

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Superior, para su validación, el programa anual de operación de Educación Tecnológica.
- 2.- Coordinar, implantar y evaluar la secuencia de dicho programa, en base a los lineamientos establecidos.
- 3.- Comunicar oportunamente a los planteles oficiales e incorporados, las normas y procedimientos vigentes para su funcionamiento, así como verificar su cumplimiento.
- 4.- Analizar los documentos relativos al aumento o disminución de becas, e informar a la subdirección respectiva.
- 5.- Evaluar la operación de los planteles de Educación Tecnológica, conforme a las disposiciones normas y procedimientos vigentes.
- 6.- Elaborar un programa anual de visitas de supervisión a las escuelas.
- 7.- Analizar los informes de dichas supervisiones y proponer a la subdirección de Educación Superior las modificaciones que permitan una mejor prestación y aprovechamiento de los servicios educativos.
- 8.- Elaborar dictámenes técnicos sobre las solicitudes de incorporación de escuelas particulares.
- 9.- Elaborar y presentar a la Subdirección respectiva, el cuadro de necesidades y distribución de los recursos necesarios para el buen funcionamiento del Departamento y las Escuelas.

- 10.- Elaborar los créditos escalafonarios del personal bajo su jurisdicción.
- 11.- Obtener información para detectar los problemas ocasionados por la implantación del Plan y Programa de Educación Tecnológica, y proponer alternativas de solución.
- 12.- Evaluar las necesidades de consolidación, ampliación, restitución y creación de escuelas en este nivel en el estado.
- 13.- Detectar las necesidades de capacitación y actualización, tanto del personal del departamento como el de los planteles y presentar un informe al Subdirector de Educación Superior para su atención.
- 14.- Mantener informado al subdirector respectivo de las actividades realizadas por ésta unidad.
- 15.- Fungir como canal de comunicación entre la Dirección General y los planteles tanto oficiales como particulares.
- 16.- Realizar todas las demás actividades inherentes al ámbito de su competencia.

3.2.6.3.- Departamento de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección de Educación Superior, para su validación, el programa de operación anual, del área.
- 2.- Coordinarse con los demás Departamentos, para la obtención de información, referente a las necesidades de capacitación y actualización.
- 3.- Organizar, dirigir y controlar los planes y programas de capacitación y actualización, en base a las normas vigentes.
- 4.- Analizar y evaluar la información para formular programas de capacitación en base a las necesidades determinadas.
- 5.- Asesorar a los Departamentos respectivos, sobre la capacitación que requiere el personal bajo su responsabilidad.
- 6.- Evaluar los resultados de los programas de capacitación y actualización, y en su caso, proponer alternativas para modificaciones en los mismos.
- 7.- Mantener informada a la Subdirección respectiva, sobre los avances de los programas en operación.
- 8.- Presentar a la Subdirección de Educación Superior, el cuadro de necesidades y distribución de los recursos necesarios para su funcionamiento.
- 9.- Elaborar fichas escalafonarias del personal dependiente de ésta unidad.
- 10.- Desarrollar aquellas funciones que le encomiende el Subdirector de ésta área, siempre que sean de su competencia.

3.2.7.- SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA,-

3.2.7.1.- Departamento de Recursos Humanos.

3.2.7.2.- Departamento de Recursos Financieros.

3.2.7.3.- Departamento de Recursos Materiales y
de Servicio.

3.2.7.4.- Departamento de Servicios Regionales.

3.2.7.- Subdirección Administrativa.-

- 1.- Administrar los Recursos Humanos, Financieros y Materiales y de Servicio, que se requieren para la óptima prestación de servicios educativos en el Estado.
- 2.- Organizar, integrar, dirigir y controlar la admisión, contratación, cambio de situación y desarrollo del personal de la S.E.P. en la Entidad.
- 3.- Supervisar las actividades de registro y control de personal, así como la permanente actualización de los mismos.
- 4.- Vigilar la oportuna y correcta elaboración de la nómina quincenal, para pago del personal, así como la distribución de cheques.
- 5.- Supervisar el correcto y oportuno ejercicio presupuestal de egresos de la S.E.P., asignados a la Entidad.
- 6.- Dirigir y controlar el registro contable de todas las operaciones presupuestales de la Dirección General.
- 7.- Vigilar que la documentación comprobatoria de gastos cumpla con las normas y requisitos legales para su pago.
- 8.- Supervisar la correcta aplicación y registro de los fondos en efectivo destinados para la operación de la Dirección General.
- 9.- Organizar los servicios de tesorería necesarios en la Dirección General.
- 10.- Adquirir los bienes y contratar los servicios necesarios, para el buen funcionamiento de la Dirección General.

- 11.- Previo análisis suministrar el material y equipo a las dependencias de la S.E.P., en la Región.
- 12.- Controlar los inventarios de los bienes muebles propiedad de la Secretaría en la Entidad.
- 13.- Vigilar que la prestación de los servicios de correspondencia, archivo, impresión, intendencia, vigilancia y transporte a las áreas demandantes, sea oportuno y eficiente.
- 14.- Llevar a cabo todas aquellas funciones que asigne el Subdirector General, siempre que sean del área de su competencia.

3.2.7.1.- Departamento de Recursos Humanos.-

- 1.- Vigilar la observancia de las normas legales y administrativas en materia de recursos humanos.
- 2.- Aplicar sistemas adecuados en la contratación - de personal para las áreas de la Dirección General.
- 3.- Proporcionar a la Subdirección de Planeación, - toda la información necesaria en materia de servicos personales, para la elaboración del presupuesto de la Institución.
- 4.- Determinar las necesidades de capacitación, actualización del personal técnico y administrativo.
- 5.- Solicitar las transferencias presupuestales necesarias, para el adecuado ejercicio de las partidas de servicios personales.
- 6.- Elaborar los informes sobre los movimientos de personal, pago de sueldos y ejercicio presupuestal de servicios personales que le sean requeridos.
- 7.- Controlar la aplicación de las políticas y normas relativas a las remuneraciones del personal de la Dirección General.
- 8.- Vigilar que se mantenga actualizada la plantilla de personal y la nómina, por centro de trabajo en el Estado.
- 9.- Controlar el registro actualizado de firmas de los funcionarios autorizados para generar propuestas de nombramientos y avisos de cambio de situación del personal.

- 10.- Recibir del Departamento de Servicios Regionales, los documentos relacionados con los movimientos de personal, así como los cheques no reclamados por el interesado.
- 11.- Revisar y presentar al Subdirector Administrativo, para su autorización, previa consulta al Subdirector General, las propuestas de nombramiento y avisos de cambio del personal de la Región.
- 12.- Elaborar la nómina quincenal del personal de la S.E.P., en el Estado.
- 13.- Vigilar que se mantengan actualizados los archivos y registros de personal en la Entidad.
- 14.- Distribuir los cheques por concepto de remuneraciones al personal dependiente de la Dirección General.
- 15.- Aclarar la situación de los cheques no reclamados, para proceder a su entrega o cancelación.
- 16.- Integrar el calendario de vacaciones escalonadas del personal técnico y administrativo que labora en la Institución.
- 17.- Autorizar las constancias de servicios para el personal que desempeña funciones bajo las ordenes de la Dirección General.
- 18.- Realizar aquellas funciones que le encomiende el Subdirector Administrativo, siempre que sean de su competencia.

3.2.7.2.- Departamento de Recursos Financieros.

- 1.- Vigilar la observancia de las normas legales y administrativas en materia financiera.
- 2.- Difundir entre los órganos dependientes de la Dirección General, las normas y lineamientos para el ejercicio del presupuesto.
- 3.- Controlar el ejercicio del presupuesto de egresos de ésta Institución, vigilando el cumplimiento de las disposiciones legales y presupuestarias, aplicables.
- 4.- Validar los presupuestos anuales de ingresos y egresos, remitidos por las áreas de la Dirección General.
- 5.- Tramitar las modificaciones presupuestarias correspondientes.
- 6.- Difundir y aplicar las normas y procedimientos a que se debe sujetar la contabilidad presupuestaria de ésta Dirección, verificando su cumplimiento; consolidar y mantener actualizados los registros contables.
- 7.- Elaborar los estados financieros y demás informes internos y externos, que se requieran.
- 8.- Consolidar y depurar las cuentas que rindan las oficinas pagadoras de la Dirección, así como asesorar a los establecimientos educativos sobre las normas y procedimientos que debe observar la documentación comprobatoria de gastos.

- 9.- Administrar y controlar los recursos por concepto de anticipo de sueldos al personal federal, del programa de educación para todos, de educación para adultos y demás programas, cuyos recursos deban administrarse por la Dirección General.
- 10.- Realizar las demás funciones que sean encomendadas por el Subdirector Administrativo, siempre que sirvan para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros.

3.2.7.3.-Departamento de Recursos Materiales y de Servicio.

- 1.- Vigilar la observancia de las normas legales y -- administrativas vigentes en el rubro de recursos materiales y de servicio.
- 2.- Difundir y aplicar las políticas y procedimientos de la administración de los recursos materiales y de servicio que dicte la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
- 3.- Elaborar el programa anual de adquisiciones de material y equipo que requieran las dependencias de la Dirección General de Educación en el Estado.
- 4.- Tramitar, previa autorización del Subdirector General, la adquisición de bienes y la contratación de servicios de apoyo que se requieran.
- 5.- Llevar a cabo la inspección física de los materiales que se reciban en el almacén, para el control de calidad de los mismos.
- 6.- Elaborar el programa de distribución de materia--les para los planteles, con base en los progra---mas de necesidades presentado por cada área, y a las existencias en almacén.
- 7.- Llevar el control de inventario físico de los bienes muebles propiedad de la S.E.P., en el Estado.
- 8.- Solicitar a la Dirección General de Recursos Ma--teriales y Servicios, el apoyo y asesoría necesaria para la compra de materiales cuando así se -- requiera.
- 9.- Prestar los servicios generales de correspondencia, archivo, impresión, intendencia, vigilancia y --- transportes, necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

- 10.- Concentrar recibos de luz y agua, que generen los planteles educativos y oficinas administrativas, enviarlos a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios para su pago.
- 11.- Coordinar actividades con el CAPFCE, para proporcionar el servicio de mantenimiento a los planteles educativos de la Entidad.
- 12.- Informar a la Subdirección Administrativa, periódicamente de las actividades realizadas en el Departamento.
- 13.- Realizar aquellas funciones que le encomiende el Subdirector Administrativo, siempre que se encuentren dentro de su ámbito de responsabilidad.

3.2.7.4.- Departamento de Servicios Regionales.

- 1.- Elaborar y presentar a la Subdirección Administrativa, el plan de operación anual de las actividades a realizar.
- 2.- Llevar el registro y control de las plantillas de personal de los centros de trabajo dependientes de la Dirección General.
- 3.- Coadyuvar con todos los Departamentos de ésta Dirección para la adquisición de información en los planteles educativos o centros de trabajo.
- 4.- Distribuir los cheques del personal de los centros de trabajo antes mencionados.
- 5.- Realizar la distribución de libros de texto gratuito a los centros de trabajo.
- 6.- Vigilar las acciones encaminadas al mantenimiento de las escuelas dependientes de la Dirección General.
- 7.- Distribuir el material didáctico necesario, a los centros donde se imparte educación para adultos.
- 8.- Coordinarse con los demás Departamentos para que éste los auxilie en la determinación de las necesidades de los recursos humanos, financieros y materiales.
- 9.- Realizar todas aquellas funciones que sean encomendadas por el Subdirector Administrativo, siempre que estén dentro de su ámbito de competencia.

C A P I T U L O I V

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Una vez terminado el "Manual de Organización"- , daremos fin al presente trabajo con las conclusiones y comentarios:

Determinamos enmarcar las conclusiones en un capítulo -- por separado, dada la importancia que éstas tienen para dicho manual, por lo que consideramos prudente enumerar cada una -- con su respectivo comentario.

1.- El proceso de desconcentración emanado del sistema de Reforma Administrativa, dado en la Secretaría de Educación Pública, hasta el momento no ha cumplido con los objetivos y funciones fijados por ésta.

Consideramos que de 10 años a la fecha, se ha tratado de modificar el funcionamiento de las instituciones públicas por medio de dicha reforma, lo que no ha sido del todo satisfactorio, pues los parámetros implantados por ésta no han sido alcanzados debido a varios factores, entre otros la discontinuidad en el sistema gobierno, corto tiempo de su implantación, discrepancia entre las disposiciones y capacidad del recurso humano, la magnitud de su radio de acción, etc.

2.- Desde el punto de vista "Proceso Administrativo", las Delegaciones Generales de Educación Pública en los Estados, presentan una deficiencia en su funcionalidad.

Una buena herramienta para el administrador, es el "Proceso Administrativo", dado que enmarca todo un ordenamiento de las actividades a desarrollar en su campo de acción, lo -- que conjuntamente con otras herramientas permite el logro de

los objetivos institucionales y la optimización de los recursos con que se cuenta.

Como podemos observar en el cuadro No. 5, las instituciones analizadas presentan una deficiente aplicación del "Proceso Administrativo", dado que éste es un sistema y en la práctica no es considerado como tal debido al desconocimiento del manejo de sus etapas.

3.- La relación que existe entre la Secretaría de Educación Pública y las Delegaciones Generales no se ha definido en el ámbito de interacción de cada una.

Analizando la estructura orgánica de las instituciones antes mencionadas, nos damos cuenta que existe una incongruencia en las líneas formales de comunicación, ya que en la S.E.P., existen dependencias con una denominación determinada y en las Delegaciones con otra, la que no corresponde a la primera; aunque las Delegaciones son organismos desconcentrados, debe existir congruencia en la denominación, pues esto evitaría confusión tanto en los directivos como el público en general.

Otro aspecto que debe estar bien definido, es la relación normativo-operativo, esto es que el órgano normativo lo representa la S.E.P. y el operativo las Delegaciones.

4.- En las Delegaciones Generales existe una marcada duplicidad de funciones según la presente investigación.

Como sabemos, la duplicidad de funciones se da por diferentes causas pero en éste caso es por la mala definición de las mismas, ya que existen dependencias que desempeñan funciones similares, solo que tienen diferentes rubros, tal es el caso de la Subdirección Regional con la Subdirección Administrativa, entre otras.

5.- La capacitación del personal directivo en las instituciones que analizamos es nula.

Como podemos ver en el programa VII del Plan Global de la Reforma Administrativa, que trata al respecto de la Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Sector Público, en especial el rubro de capacitación, no se cumple en éste caso, es preocupante, consideramos que esto repercute en gran medida en toda la estructura organizativa, ya que no debemos olvidar que es el recurso humano el más importante, éste dá movimiento y funcionalidad a los demás recursos, por lo que deben estar en armonía y equilibrio.

Creemos pertinente que se estructure y lleve a cabo un programa de capacitación a los directivos de acuerdo a las necesidades de cada nivel, con personal especializado que conozca el manejo administrativo así como las características especiales que presente el Sector Público.

6.- Los cambios constantes de directivos en las Delegaciones Generales provoca discontinuidad funcional en las mismas.

Hasta antes del gobierno de López Portillo, los cambios de funcionarios eran por lo regular cada 6 años; pero a partir de éste ya no fué así, en Educación Pública hubo 2 cambios en el mismo período. Lo mismo ocurre en las Delegaciones Generales ya que dichos movimientos están a la orden del día, cosa que provoca confusión y desperdicio de recursos así como la falta de uniformidad en la aplicación de políticas; -- por lo que creemos conveniente que se establezca una norma basada en criterio lógico, para remover de su puesto a los directivos, de no ponerle atención a éste rubro cualquier intento de mejora conllevará al fracaso.

7.- La existencia de un manual de organización con terminología compleja, escasa difusión y falta de revisión, ocasiona trastornos en el manejo administrativo de las Instituciones Públicas.

La investigación nos arrojó un alto porcentaje de directivos, que desconocen las principales funciones del área a su --mando, siendo ésto producto de la falta de difusión y complejidad del manual de organización, ésto aunado a todo lo antes --mencionado, ocasiona trastornos en el manejo de los recursos y como consecuencia un deficiente y mal servicio educativo.

El manual de organización que proponemos en el presente --trabajo, se basa en una reestructuración hecha a las Delegaciones Generales acorde con la denominación de los niveles de la Secretaría de Educación Pública; además eliminamos duplicidad de funciones, lo que trajo como consecuencia la desaparición--de algunas dependencias, por tal motivo éste se denomina "Manual de Organización para las Direcciones Generales de Educación Pública en los Estados".

Caba hacer la aclaración que dicho manual por sí solo no va a solucionar las deficiencias administrativas que presentan las instituciones, pues solo es una herramienta más que aunada con el manual de procedimientos, (sugerimos su elaboración)--así como los demás elementos que integran el sistema administrativo, resolverán en grán medida dichas deficiencias y se lo grará la homogeneización de funciones en las Direcciones Generales de Educación Pública en los Estados.

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

- 1.- ARIAS GALICIA Fernando.- Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. 2a. Edición. 8a. Reimpresión. México. 1979.
- 2.- BAVARESCO DE PRIETO M. Aura.- Las Técnicas de la Investigación. Edit. South - Western Publishing CO. Impreso en los Estados Unidos de América. 4a. Edición. 1979.
- 3.- Bases Jurídicas de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal.- Presidencia de la República. Coordinación - General de Estudios Administrativos. México. 1977.
- 4.- CARRILLO CASTRO Alejandro.- Bases Metodológicas, Antecedentes e Institucionalidad del Proceso (1821 - 1971).- Edit. Miguel Angel Porrúa, S. A. 4a. Edición. México. -- 1980.
- 5.- CARRILLO CASTRO Alejandro.- Evolución de la Reforma Administrativa en México (1971 - 1979). Edit. Miguel Angel - Porrúa, S.A. 2a. Edición. México. 1980.
- 6.- DUHALT KRAUSS Miguel.- Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Edit. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad Universitaria. 1968.
- 7.- FRANCO DIAZ M. Eduardo.- Diccionario de Contabilidad. -- Edit. Siglo Nuevo Editores, S.A. 2a. Edición México. -- 1980.
- 8.- KOONTZ Harold y O'DONNELL Cyril.- Curso de Administración Moderna. Traductores: Jaime Gómez Mont Araiza y Sergio - Hernández y Rodríguez. Edit. Mc Graw - Hill. 6a. Edición México. 1981.

- 9.- L. KOHLER Eric.- Diccionario para Contadores. Revisor: - R. Cárdenas C. Edit. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americano, S. A. de C. V. México. 1981.
- 10.- Manual General de Organización de las Delegaciones Generales.- Secretaría de Educación Pública. México. 1980.
- 11.- Normas Fundamentales.- Secretaría de Educación Pública,- México, 1980.
- 12.- REYES PONCE Agustín.- Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte. Edit. Limusa, S. A. México. 1978.
- 13.- RUBIO RAGAZZONI Victor M y HERNANDEZ FUENTES Jorge.- --- Guía Práctica de Auditoria Administrativa, Edit. Publicaciones Administrativas y Contables. CONLA. México. 1981.
- 14.- SPIEGEL R. Murray.- Estadística, Edit. Mc Graww - Hill.- México. 1978.

G L O S A R I O .

- * ADMINISTRACION.- Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- * ADMINISTRACION PUBLICA.- Técnica que se emplea para lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, que percibe objetivos de carácter no lucrativo.
- * AGREGACION.- Término empleado en la administración para determinar que la estructura orgánica de una institución no es en función a sus necesidades reales sino aparentes.
- * AREA.- Referente a una determinada cantidad de recursos, -- con objetivos y políticas determinadas que forman parte de una institución.
- * ASESORAR.- Función que desempeña una persona que, por razón de su especialidad, aconseja o ilustra a una no experta en la materia.
- * BUROCRACIA.- Influencia excesiva de los empleados públicos en el gobierno; clase social que forman dichos empleados.
- * CAPACITACION.- Formación que se les da a las personas a través de cursos que imparte un experto en la materia.
- * CENTRALISMO.- Cuando las áreas o instituciones dependen en todos los aspectos de una administración principal que no delega autoridad.
- * CODIFICAR.- En administración es, agrupar una serie de datos homogéneos que servirán para la obtención de información.
- * COHERENTE.- Es cuando exista relación, conexión o unión de unos elementos con otros.

- * COMPATIBILIDAD.- Aquellas funciones que son afines y que se pueden acomodar entre sí.
- * COMUNICACION.- La acción de transmitir ideas u opiniones - utilizando los medios más adecuados,
- * CONJUNTO.- Grupo de elementos de una misma especie que se encuentran interrelacionados entre sí.
- * CONSOLIDACION.- Volver a unir lo que se habia roto o restablecer la coherencia entre elementos o unidades de una o - varias instituciones.
- * CONTROL.- Etapa del proceso administrativo, que se refiere al establecimiento de parámetros para comparar lo realizado contra lo planeado y, en caso de existir desviaciones, - hacer la corrección, para lograr los objetivos en la forma prevista.
- * COORDINACION.- Disponer lo que se va a hacer en forma sistemática.
- * DELEGAR.- Autorización que da un superior a sus subordinados, para tomar decisiones y actuar dentro de una esfera - delimitada.
- * DEPENDENCIA.- Parte de una administración principal que por sí sola presta un servicio.
- * DEPURACION.- Someter a análisis algo, que permita determinar su comportamiento, para su aceptación o rechazo.
- * DESCENTRALIZAR.- Delegar autoridad. Dotar de facultades de decisión a unidades dependientes de la administración principal.
- * DESCONCENTRAR.- Separar físicamente. Acción de crear unidades, pero separadas físicamente de la administración ó domicilio principal.

- * DESVIACION ESTANDAR.- Mediante el uso de ésta medida de -- dispersión, es posible comparar la variación de un cierto grupo de datos, tomando a la variación de la curva normal como un estandar.
- * DIRECCION.- Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- * DISPENDIO.- Desperdicio de recursos por la falta de planeación.
- * DUPLICIDAD DE FUNCIONES.- Por lo general se da más en los organismos del sector público, y consiste en que dos o más áreas llevan a cabo actividades similares ó paralelas y -- que son para lograr el mismo objetivo, ésto por lo general implica un desperdicio de recursos.
- * EFICACIA.- Capacidad para lograr un objetivo, optimizando los pocos recursos con que se cuenta.
- * EFICIENCIA.- Capacidad para lograr un objetivo, no importando la cantidad de recursos que se empleen.
- * EMPIRICO.- Aquel que realiza actividades basandose en la pura práctica o rutina. Sistema filosófico que toma la experiencia como única base del conocimiento humano.
- * ENTIDAD.- Dicese de la unidad económico social. Una empresa matriz que consolida sus estados financieros y operaciones con sus sucursales realmente constituye una sola unidad económico social, consecuentemente son una unidad, cada una de las sucursales analizadas en forma aislada, también son unidades.

- * ESTABILIDAD.- Certeza de permanencia o duración; regularidad de permanencia en un nivel.
- * ESTADISTICA.- Ciencia matemática, que se basa en la recopilación sistemática de datos numéricos, relativos a fenómenos económico científico, cultural demográfico, etc., para analizarlos y llegar a conclusiones que permitan tomar decisiones.
- * ESTADO.- Entidad federativa, que tiene sus propias normas - sin contravenir las federales, y que sirven para regir la - conducta de sus pobladores.
- * ESTRATEGIA.- Es el arte de coordinar adecuadamente las acciones para lograr en forma óptima los objetivos.
- * ESTRUCTURA.- Disposición ordenada de las distintas partes - de una institución.
- * ETAPAS.- Período que media entre dos puntos importantes de una acción o proceso.
- * FACULTAD.- Autoridad delegada para hacer algo que permita - el logro de objetivos en una institución.
- * FIDEICOMISO.- Contrato civil por medio del cuál una persona llamada fideicomitente entrega a una institución de crédito autorizada, llamada fiduciaria, bienes o derechos para un - objeto lícito y determinado en beneficio de un tercero, llama- mado fideicomisario, o de sí misma.
- * FINANCIAMIENTO.- La forma como una institución productora - de bienes o servicios se allega fondos para poder seguir -- operando o expanderse.
- * FLEXIBILIDAD.- Capacidad en los elementos para hacerles co- rrecciones sin modificar su contenido esencial.
- * FUNCIONARIO.- Empleado al servicio de la administración ya - sea pública o privada respectivamente.

- * FUNCIONES.- Conjunto de atribuciones inherentes a una institución o puesto, que la persona o personas que reunan -- los requisitos llevarán a cabo.
- * HOMOGENEO.- Dicese del compuesto cuyos elementos son de -- igual naturaleza.
- * IMPLANTACION.- Poner en marcha o funcionamiento un nuevo - plan o programa.
- * INFORMACION.- Es la transmisión de resultados debidamente- ordenados, después de haber procesado los datos.
- * INFRAESTRUCTURA.- Conjunto de obras y servicios públicos - básicos para el desarrollo económico del país.
- * INTEGRACION.- Elemento del sistema administrativo, que con siste en obtener y articular todos los recursos que inter- vienen en el funcionamiento de la empresa o institución,
- * INVERSION.- Erogación de la que se espera obtener un bene- ficio económico directamente vinculado. Es importante resal- tar que el beneficio debe estar directamente vinculado a - la erogación pues, en caso contrario, todos los gastos-- - sueldos por ejemplo-- podrían ser considerados como inver- siones ya que de alguna manera se erogan con la intención - de obtener un beneficio, aunque éste sea indirecto. Solo - en sentido muy amplio puede utilizarse en los casos en que el beneficio económico no sea directo. Adquisición de acti- vos fijos o bienes de capital.
- * MACROADMINISTRATIVO.- Es cuando se toma el sistema adminis- trativo en toda su extensión, como unidad sistémica y orde- nada.
- * MACROORGANIZACION.- Cuando a la organización se le estudia en toda su magnitud, tomando en cuenta tanto los factores- internos como externos que influyen en el comportamiento - de la institución.

- * MANUAL DE ORGANIZACION.- Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre las actividades en los diferentes niveles jerárquicos de la institución y que se considera necesaria para lograr en forma óptima los objetivos de dicha institución.
- * MEDIA ARITMETICA.- Es el promedio más común, la media aritmética de cualquier conjunto de valores se obtiene sumándolos y dividiendo el total entre el número de valores sumados.
- * MENOSCABO.- Deterioro de una cosa, por no prevenir o establecer un control adecuado.
- * METODO.- Procedimiento que se sigue en las ciencias para averiguar la verdad sobre un fenómeno y enseñarla; dicho método es de dos formas: Analítico y sintético.
- * MOTIVACION.- Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- * NORMA.- Disposición de observancia general y obligatoria.
- * OBJETIVO.- Meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos. Los objetivos deben estar determinados en tiempo y en cantidad, en la medida en que no lo están disminuye su efectividad como apoyo administrativo.
- * OBSOLESENCIA.- Pérdida del valor de un bien por motivo de avances tecnológicos, cambios en la moda, etc.
- * OPTIMIZAR.- Buscar la mejor alternativa para realizar una actividad que permita el logro del objetivo sin desperdicio de recursos.
- * ORGANISMO.- Conjunto de oficinas, dependencias, etc., que funcionan por si solas y forman un cuerpo o institución con objetivos propios.
- * ORGANIZACION.- Elemento del sistema o proceso administrativo que pretende coordinar en tiempo y espacio los recursos humanos, financieros y materiales; contempla además, el señalamiento y distribución de actividades, la descrip-

ción y gerarquización de los puestos. También se usa como sinónimo de empresa, negociación, firma, etc.

- * PATRONATO.- Fundación hecha por personas físicas, que por cooperación económica, permite la subsistencia de un grupo o de una organización.
- * PECULIAR.- Propio y característico de cada persona, cosa o institución.
- * PLANEACION.- Es la determinación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para -- realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, - necesarias para su realización.
- * POLITICA.- Disposición administrativa, general y flexible que orienta la toma de decisiones. Se distingue de la norma en que ésta es rígida y concreta. La política se interpreta para apoyar la toma de decisiones, en tanto que la norma o regla, sustituye la propia toma de decisiones, la relación misma de la disposición nos indica si es norma o política.
- * PONDERACION.- Acción de ponderar; examinar con cuidado algún problema para determinar la alternativa más viable para la solución de dicho problema.
- * PORCENTAJE.- Cifra que expresa la parte de un todo, al que se le asigna el valor de 100.
- * PRESUPUESTO.- Cómputo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, costos ventas, o cualquier otro evento a ocurrir en un período o proyecto determinado. Es frecuente que se conozcan los presupuestos por el nombre - del evento que estudian, así tenemos que cuando se planean las ventas, surge el presupuesto de ventas; si se planean los gastos, presupuesto de gastos, etc.
- * PRIORIDAD.- Anterioridad de una cosa respecto de otra, en el tiempo o en el orden.

- * PROCESO.- Secuencia de operaciones ininterrumpidas que deben realizarse para obtener un fin determinado.
- * PROCESO ADMINISTRATIVO.- Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, -- cada acto, cada etapa, (planeación, organización, integración, dirección, y control), tienen que estar indisolublemente unidas con las demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.
- * PRODUCTIVIDAD.- Rendimiento efectivo obtenido en cualquier proceso o producto en función de uno o más factores de producción.
- * PROGRAMA.- Es aquel plan en el que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
- * PROGRAMACION.- Preparación de un programa; se utiliza especialmente en cibernética, en el sentido de elaborar los datos necesarios para que una máquina ejecute operaciones determinadas.
- * PROMOVER.- Iniciar o adelantar una operación, siempre con la certeza de lograr objetivos en forma óptima.
- * PROMULGAR.- Publicar una disposición en la forma adecuada para que todos los interesados se enteren.
- * PROYECTO.- Unidad de trabajo de construcción o adquisición de bienes de capital, como la que emprende una unidad gubernamental, cuyo costo se contabiliza en forma separada de otros trabajos y se financia ordinariamente empleando fondos especiales o del producto de una emisión de bonos.
- * RACIONALIZAR.- Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mismo esfuerzo.
- * REESTRUCTURAR.- Modificar la estructura orgánica de una --

institución, en Base a las necesidades reales, siguiendo - un método lógico.

- * REFORMA ADMINISTRATIVA.- Cambio que se da en la estructura orgánica de las instituciones públicas, con el objeto de - hacer más eficiente la prestación de servicios por parte - del Estado.
- * REMUNERACION.- Beneficio en favor de una de las partes con- tratantes que ha inducido a la misma a firmar un contrato que toma la forma de una promesa. Pago en dinero a una per- sona por los servicios prestados a otra o a una organiza- ción.
- * SECTOR.- Parte de una clase o colectividad que presenta -- caractéres peculiares.
- * SISTEMA.- Un conjunto o arreglo de cosas conectadas o in- terdependientes, para formar una unidad compleja; un ente- ro compuesto de partes dispuestas con orden y de acuerdo - a algún esquema o plan.
- * SISTEMATICO.- Proceso que tiene un método propio lo que - permite reducir las desviaciones en el logro de los obje- tivos.
- * SUBALTERNO.- Empleado de categoría inferior, en la escala jerárquica de puestos.
- * SUBSISTEMA.- Parte o elemento de un sistema, que para fines de estudio se puede analizar por separado sin afectar el - todo.
- * SUPERVISION.- Implica ver o vigilar que las cosas se hagan como fueron ordenadas o planeadas.
- * TABULACION.- Relación o lista de cifras dispuestas una so- bre otra; es frecuente utilizar éste término para referir- se a la tira de papel donde ha quedado plasmada una suma o cualquier otro cálculo realizado en una máquina.
- * TRABAJO.- Esfuerzo humano aplicado a la producción de bie- nes o servicios.

* VINCULACION.- Acción o efecto de vincular; atar o relacionar una cosa con otra, no importando que ésta sea homogénea o no.