

8



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**"CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO"**

**REPORTE LABORAL**

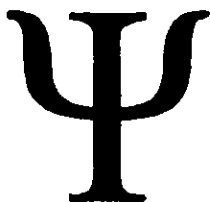
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A :

**M<sup>a</sup> DE LOS ÁNGELES ARIAS SANDÍ**

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL  
MTRO. ALFREDO GUERRERO TAPIA



277450

MEXICO, D.F.

MARZO 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

- A mis padres**      *Papá en el universo que te encuentras;  
este trabajo es nuestro  
Mamá, gracias por tu dulzura de siempre*
- A mis hermanos**      *Bernardo, Doris, Vevas y Marce, ustedes  
más que nadie saben lo que significa*
- A mi segunda madre**      *Sra. Yvonne lo prometido es deuda. Y  
gracias también a todos los que están  
cerca de usted*
- A mis entrañables  
amigos**      *Jorge, Silvia, Irma, Carlos, gracias por  
estar siempre conmigo  
independientemente del tiempo o la  
distancia*
- A mis cuates de la  
Facultad**      *A todos ustedes por enseñarme a disfrutar  
la Psicología, la Universidad, la política y  
la vida*
- A mis amiguitos**      *Alejandro, Miguel y Blanquita los quiero  
mucho*
- A Elena y León**      *Por ayudarme a encontrar mi inconsciente  
que ha sido el mejor descubrimiento en  
mi vida. Por su conocimiento y su  
solidaridad en estos años*
- A ti**      *Por tocar mi corazón*
- A mis compañeros en  
esta experiencia**      *Claudia por tu profesionalismo, ésto  
también es tuyo; Lupita por tu apoyo  
incondicional; Profe Ismael por su  
presencia siempre cercana*
- A Alfredo y Lucy**      *Alfredo, por tu dirección en este trabajo y  
por tu mayor enseñanza: ser consecuente  
siempre  
Lucy, por tu impulso y apoyo*
- A todos**      *Quienes me han apoyado para llegar  
hasta aquí y para seguir viendo hacia  
delante con esperanza*

## ÍNDICE

I	INTRODUCCIÓN	1
---	--------------	---

II	JUSTIFICACIÓN	7
----	---------------	---

2.1.	<i>La modernización de la política económica en México</i>	9
2.2.	<i>La Secretaría de Educación Pública y el Federalismo</i>	13
2.3.	<i>El Federalismo, la descentralización y el papel de la Coordinación General de Representaciones de la SEP</i>	16
2.4.	<i>El mejoramiento de los mecanismos de comunicación y el método de trabajo en la Coordinación General</i>	18

III	ANTECEDENTES TEÓRICOS	23
-----	-----------------------	----

3.1	<i>Introducción</i>	24
3.2.	<i>Antecedentes históricos del Cambio Organizacional</i>	27
3.2.1	<i>El fenómeno de la modernización</i>	27
3.3.	<i>Características de los modelos de Desarrollo Organizacional</i>	33
3.4.	<i>Características generales del Cambio Organizacional</i>	42
3.4.1	<i>El Diagnóstico</i>	43
3.4.2	<i>La Intervención</i>	46
3.4.3	<i>La Evaluación</i>	48
3.5.	<i>Características de las Organizaciones</i>	50
3.5.1	<i>Definiciones y características de las organizaciones</i>	52
3.5.2	<i>Tipos de organizaciones</i>	53
3.5.3	<i>Estructura de las organizaciones</i>	54
3.5.4	<i>Agentes intervinientes en el Cambio Organizacional</i>	56
3.6.	<i>La participación de los procesos psicológicos y psicosociales en los procesos de Cambio Organizacional</i>	57

IV	PROCEDIMIENTO	63
4.1.	<i>Diagnóstico</i>	66
4.1.1	<i>Antecedentes de la Coordinación General y las Representaciones de a SEP en las entidades federativas</i>	66
4.1.2	<i>Indicadores</i>	72
4.1.2.1	<i>Marco Legal</i>	73
4.1.2.2	<i>Universo de atención</i>	75
4.1.2.3	<i>Misión (objetivos y propósitos)</i>	77
4.1.2.4	<i>Metodología de trabajo</i>	78
4.1.2.5	<i>Recursos Humanos</i>	81
4.2.	<i>Objetivos del Cambio Organizacional</i>	85
4.2.1	<i>Objetivo General</i>	86
4.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	86
4.3.	<i>Diseño e instrumentación de la estrategia de Cambio Organizacional</i>	90
4.3.1	<i>Modificación de la Estructura Orgánica</i>	91
4.3.2	<i>Metodología de trabajo de "Enlace, Análisis y Seguimiento"</i>	95
4.3.2.1	<i>Enlace y Gestión</i>	97
4.3.2.2	<i>Análisis e Investigación</i>	99
4.3.2.3	<i>Seguimiento y Verificación</i>	102
V	EVALUACIÓN	104
5.1	<i>Indicadores</i>	104
5.1.1	<i>Marco Legal</i>	105
5.1.2	<i>Universo de atención</i>	107
5.1.2.1	<i>Programas</i>	107
5.1.2.1	<i>Áreas normativas</i>	112
5.1.3	<i>Misión (objetivos y propósitos)</i>	114
5.1.4	<i>Metodología de trabajo</i>	118
5.1.5	<i>Recursos Humanos</i>	119
5.2.	<i>Conclusiones generales del Cambio Organizacional</i>	125

VI ANÁLISIS

127

6.1	<i>Alcances y limitaciones</i>	133
6.2	<i>Pendientes para concluir el Cambio Organizacional</i>	135

VII CONTRIBUCIÓN

137

BIBLIOGRAFÍA

144

ANEXOS

**I**

**INTRODUCCIÓN**

---

# *I*

## INTRODUCCIÓN

La velocidad de los cambios en las sociedades, sus organismos e instituciones han tenido un impacto profundo en distintos ámbitos. El creciente proceso de industrialización mundial, aunado al desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, han promovido una búsqueda para eficientar los recursos materiales, financieros y humanos. El sector público no se mantiene ajeno a estos cambios, y en estos se incluye el sector educativo.

En el presente reporte laboral se presenta el cambio organizacional desarrollado en un organismo del sector público, específicamente del ámbito educativo, en la institución denominada Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas.

La Coordinación General presentaba una serie de deficiencias en distintos aspectos como la organización y distribución interna del trabajo, deficiencia en los mecanismos de comunicación interna y externa, falta de claridad en las funciones correspondientes a cada área, seguimiento desarticulado de los



programas educativos, incumplimiento en las tareas encomendadas, etc. lo que provocaba falta de credibilidad de las áreas normativas de la SEP y de las Representaciones en las entidades federativas con respecto al trabajo desarrollado por la Coordinación General.

La Institución había tenido una serie de cambios en sus atribuciones normativas y en su estructura interna a lo largo de distintos periodos y políticas gubernamentales, que en cierto momento, ocasionó que fuera perdiendo eficiencia en su quehacer cotidiano.

Un periodo decisivo en el sector educativo que impactó definitivamente en el funcionamiento de la Coordinación General de Representaciones de la SEP, fue la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992. Con el ANMEB, el gobierno federal transfirió a los estados la operación de la educación, quedándose la Federación, con la responsabilidad de dictar los lineamientos normativos.

Durante los años posteriores a la firma del ANMEB, la Coordinación General tuvo como una de sus principales actividades llevar a cabo la transferencia de los recursos financieros, la entrega de los activos escolares, la regularización

de las relaciones laborales y la concentración de los expedientes de la transferencia, entre los aspectos más relevantes.

Esto definió durante esos años el quehacer de la Coordinación, pero al concluir este periodo se cayó en una indefinición de funciones y formas de trabajo, como consecuencia la infraestructura, estructura y organización de la Institución resultó deficiente.

Lo anterior demostró la necesidad de revisar la estructura y el método de trabajo de la institución con el propósito de realizar cambios que le permitieran estar en posibilidades de cumplir con los objetivos y la misión encomendados.

Ante esta situación y con el marco del Desarrollo Organizacional se planteó un cambio planificado en la Institución que mejorará las formas de trabajo y los procesos internos.

En el presente Reporte Laboral se presente la experiencia del cambio organizacional en la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas, para su exposición se organizaron los capítulos de la siguiente manera:

En el **capítulo II de Justificación** se presenta el contexto histórico y las políticas económicas y educativas que impactaron en las líneas de trabajo de la Institución y los aspectos que se observaron para plantear la necesidad de un cambio organizacional en la Coordinación General de Representaciones.

**El capítulo III de Antecedentes Teóricos** aborda la teoría del Desarrollo Organizacional que dio el marco al cambio planificado de la institución.

Las distintas etapas del cambio organizacional: diagnóstico, establecimiento de objetivos y el diseño de la estrategia de intervención se explican detalladamente en el **capítulo IV de Procedimiento**.

Los resultados obtenidos en la experiencia se reportan en el **cápítulo V Evaluación**; se muestra en este como el cambio organizacional mejoró los procesos de coordinación interna, los mecanismos de comunicación y el método de trabajo.

**El Análisis** que se presenta en el **capítulo VI** consiste en la recuperación de los elementos teóricos, prácticos e institucionales que se dieron en el proceso y conocer críticamente los alcances y limitaciones del cambio

organizacional llevado a cabo en la Coordinación General de Representaciones de la SEP.

Finalmente en el **capítulo VII de Contribución**, se hace una reflexión sobre el papel del psicólogo en una experiencia como la reportada en el presente trabajo y las aportaciones que desde la Psicología y en particular la Psicología del Trabajo puede ofrecer en un contexto como el sector público.

**II**  
**JUSTIFICACIÓN**

---

## **II**

### **JUSTIFICACIÓN**

Este reporte laboral tiene como propósito mostrar una experiencia de cambio organizacional en una institución del sector público y mostrar mi participación como psicóloga en esta experiencia. El cambio se desarrolló en una organización del sector educativo, específicamente en la Coordinación General de Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las entidades federativas. Esta institución cuenta con oficinas en cada uno de los estados, denominadas Representaciones de la SEP.

La historia de esta dependencia ha estado marcada fuertemente por los cambios en la política educativa, que a su vez ha estado determinada por la política económica nacional. Por esta razón, la justificación del cambio que se efectuó en esta organización, parte de un breve contexto de las políticas nacionales, resaltando su impacto en la disminución en el número de personas que integran los equipos de trabajo en el sector público.

Posteriormente, se hace referencia al proceso de federalización de la educación básica, donde se muestran algunas

características y se establece, con base en la opinión de diversos autores, que no es un proceso concluido y, por lo tanto, su seguimiento es indispensable.

Finalmente se explican brevemente las razones que llevaron a la institución a plantear un cambio organizacional que mejorara los proceso de comunicación y trabajo.

## **2 . 1 .      *LA MODERNIZACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA EN MÉXICO.***

La redefinición de la política económica del Estado mexicano y la conformación de un nuevo modelo de desarrollo, fueron resultado directo del agotamiento del patrón de industrialización iniciado desde los años cuarenta y de las transformaciones radicales que ha sufrido la economía internacional y de la que México no ha sido la excepción. Dos crisis económicas, la de 1976 y la de 1982, marcaron el agotamiento del patrón económico y clausuraron un periodo de desarrollo basado en la protección del mercado interno, los subsidios y la inversión pública como elemento central de la demanda interna.

Se abrió un nuevo periodo en la redefinición del papel del estado en la economía y como consecuencia en otros ámbitos.

Diego Palma (1993) comenta que "las economías industrializadas reaccionaron incorporando innovaciones tecnológicas a los procesos productivos (...) y a fines de los 70 algunas economías aplicaron una reorientación del gasto fiscal, disminuyendo la presencia del Estado en los sectores 'no productivos' (p.13).

En México Antonio Argüelles (1992) menciona que "los nuevos lineamientos del estado en materia de política económica se pusieron en marcha a partir de 1983, con el objetivo de modificar el sistema económico y acabar con las fuentes de desequilibrios en las finanzas públicas, el sector financiero, el sector externo y la estructura productiva. Ello implicó romper con antiguas prácticas-clave de intervención estatal, así como una reestructuración rigurosa de la Administración Pública" (p.14-15).

En México, como en América Latina, de acuerdo a lo que indica Programa de Empleo de América Latina (PREAL), "...el costo del ajuste económico recayó sobre el sector trabajador, que disminuyó en cuatro puntos porcentuales su participación en el ingreso nacional" (citado en Palma 1993). A lo largo de los 80's el peso de la crisis se trasladó hasta los más pobres a través



de tres aspectos: el subempleo, el deterioro del valor real de los ingresos y la disminución del gasto fiscal en políticas sociales.

En este marco el Estado inició un proceso de desincorporación de empresas y organismos públicos, ajustó los precios y tarifas de los bienes y servicios públicos, modernizó el sistema impositivo y eliminó subsidios y como menciona Argüelles (1992), "en forma paralela a estas acciones, emprendió la descentralización de actividades para fortalecer el federalismo" (ANMEB, 1992).

Dentro de todas estas modificaciones hubo un mecanismo, producto y consecuencia de este cambio en la política económica de especial relevancia: *la contracción considerablemente del gasto corriente y el de inversión*, lo que ha tenido serias consecuencias en la oferta de los distintos servicios que ofrece el estado como la salud y la educación, aspecto que retomaremos más adelante.

En los cuadros siguientes se muestra el número de empleos del Gobierno Federal desde 1988 hasta 1999, donde se observa la contracción del gasto corriente, que tuvo un impacto significativo en el tamaño de la burocracia en los últimos 12 años.

**NÚMERO DE EMPLEOS POR AÑO  
EN EL SECTOR PÚBLICO  
DE 1988 A 1999**

CONCEPTO	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>TOTAL</b>						
<b>DE PERSONAS</b>	1'984,610	1'998,363	1'469,272	1'599,890	1'547,935	870,983
Poderes, Órganos Electorales y Tribunales	14,310	15,086	15,868	106,297	36,402	51,048
Administración Central	1'970,300	1'986,277	1'453,404	1'493,593	1'511,532	819,935

Fuente: 4º Informe de Gobierno y Sistema Integral de Información para 1998 y 1999

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999*/
<b>TOTAL</b>						
<b>DE PERSONAS</b>	910,036	898,054	905,914	2'056,066	414,950	403,888
Poderes, Órganos Electorales y Tribunales	66,211	33,761	39,691	60,072	n.d.	n.d.
Administración Central	843,825	864,29*3	866,223	1'995,994	414,950	403,888

\*/ a febrero

\*1/ El número de trabajos se eleva por el Programa de Empleo Temporal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de aproximadamente un millón de trabajadores temporales.

Para 1998 y 1999 las cifras de la Secretaría de Defensa corresponden a 1997 (177,018 personas)

Fuente: 4º Informe de Gobierno y Sistema Integral de Información para 1998 y 1999

## **2.2 LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y EL FEDERALISMO.**

La política modernizadora, estrategia básica utilizada por el gobierno de México abarcó tanto a empresas productivas como el sector servicios. Desde los Planes de Desarrollo de los sexenios anteriores (1983-1988 y 1988-1994), se establecieron una serie de lineamientos para modernizar las instituciones y los servicios prestados por los sectores de salud y educativo.

En el ámbito educativo, contra una tendencia histórica que favoreció la centralización y frente a obstáculos políticos, la descentralización de la enseñanza básica y normal se convirtió en una realidad a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB). Los cambios a la Constitución y la promulgación de la Ley General de Educación(1993) dieron la forma legal a la nueva estructura del sistema educativo mexicano.

Mediante el ANMEB, el gobierno federal transfirió a los estados los activos escolares, la responsabilidad de operar el sistema, las relaciones laborales con los maestros y recursos financieros importantes. El desafío que se presentó una vez realizada la transferencia del sistema federal a cada estado era fusionar los antiguos subsistemas, federal y estatal, en un todo armónico y

que la federación de éstos integrara un sistema educativo de carácter nacional. Se presentaron obstáculos estructurales como las diferencias escalafonarias para la promoción de los maestros, la adscripción a sistemas de seguridad diversos y los intereses políticos de los distintos sindicatos y secciones del magisterio. Algunos de estos problemas existen aún en los estados.

La dimensión de la transferencia de responsabilidades y derechos del gobierno central a los estados se tradujo en que, mediante convenios específicos, se desincorporaron y luego se transfirieron a los estados más de 100 mil edificios escolares e inmuebles para la administración, más de 22 millones de bienes muebles, entre mobiliario escolar, computadoras, equipo de oficina, vehículos y otros materiales. A partir de la firma del ANMEB, en el primer ciclo escolar subsecuente (1992-1993), los estados prestaron servicios a cerca de dos y medio millones de niños de preescolar, más de nueve millones de primaria y a más de 75 mil alumnos en las escuelas normales del país. Se les transfirieron también, 513 mil plazas de maestros y más de 115 mil puestos administrativos, con todo y sus prestaciones, antigüedad y derechos sindicales (Diario oficial de la Federación, 1993).

Desde 1992-1993 se inició la transferencia de los servicios de la educación básica, lo que marcó la pauta definitiva, para establecer una relación distinta entre la Secretaría de Educación Pública y los gobiernos de los estados. Pero hay que señalar que no es un proceso concluido, Ornelas (1995) comenta que "a tres años de la transferencia de responsabilidades y recursos, *no se han consolidado sistemas estatales de educación; existen diferentes formas de entender y practicar el federalismo* y que los métodos de solución del conflicto varían según la naturaleza y los actores en el litigio". (p. 5).

La federalización de la educación en México no adopta posiciones extremas, es un modelo intermedio en el cual el gobierno central mantiene para sí la normatividad general del sistema que incluye la elaboración del curriculum nacional y la aprobación de las currículas regionales, la evaluación, así como la asignación de recursos compensatorios y extraordinarios a los estados pobres o para programas nacionales.

Autores como Martínez y Zicardi (1992) consideran que los problemas que ha presentado la descentralización son de carácter político y de pugna entre varios segmentos del aparato de Estado en donde fue determinante el hecho de que la SEP contara con el mayor número de empleados que se

conjuga con el crecimiento de la población y la escasez de recursos: la descentralización, en este enfoque, es una cuestión de magnitudes y la administración de un aparato complejo.

En este contexto el hecho descentralizador consistió en transferir, no en devolver o privatizar; pero la transferencia fue un acto de arriba hacia abajo y, si bien se conocen los datos de origen, no se sabe mucho sobre la recepción de lo transferido.

Alberto Arnaut (1994) en su informe hace un análisis de lo realizado hasta ese momento y los retos que afronta el proyecto que él denomina de la federalización descentralizadora, entre lo que ubica principalmente la integración de los sistemas locales (antiguos federales y estatales) en cada entidad federativa y la "reintegración" del sistema nacional, mediante una clara distribución de competencias y una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno.

### **2.3. *EL FEDERALISMO, LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL PAPEL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP.***

En el contexto del Federalismo, la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas (CGRSEPEF) y las Representaciones de la SEP (RSEPEF) compartieron la misión de desarrollar y aplicar procedimientos

que coadyuvan a la observancia de la normatividad educativa en cada estado para garantizar el carácter nacional de la educación y fortalecer la rectoría de la Federación en esta materia.

En consecuencia, el establecimiento de programas generales, la orientación necesaria para su puesta en operación en las entidades federativas en el marco del federalismo, así como el seguimiento de las acciones que se emprendieran, con miras al logro de tales propósitos, son facultades que debe ejercer la SEP a través de sus áreas normativas, utilizando las atribuciones de interlocución que tiene la Coordinación General, ante los estados, por vía de las RSEPEF.

Bajo esta perspectiva, el seguimiento de los programas implementados por las unidades normativas de la Secretaría de Educación Pública y que operan en las entidades federativas, deben enriquecerse constantemente, rescatando la experiencia vertida durante su proceso de desarrollo, con la finalidad de adecuarlos a la dinámica sociopolítica, económica y cultural que caracteriza a cada uno de los estados de la República, para fortalecer el proyecto nacional.

El Federalismo Educativo es la estrategia del Gobierno Federal para garantizar la unidad de los mexicanos, La tarea no es nada

sencilla, porque requiere fomentar una cultura federalista en un país donde el centralismo estuvo vigente durante mucho tiempo; implica la necesidad de plantear con claridad la concepción que se tiene de él, de tal manera que todos los involucrados en el proceso tengan una idea de su filosofía y delimitaciones.

Sintetizando, la tendencia de una política económica que entre sus múltiples consecuencias tiene la disminución del gasto social en el sector público y el gasto corriente, que se traduce en la reducción constante de personal así como la modernización de la educación y la federalización del nivel básico consignada en el ANMEB, son los macro-elementos que dieron origen a la necesidad del cambio en la institución.

Internamente en la institución lo anterior se tradujo en una clara necesidad de reorientar el trabajo que hasta el momento realizaba la CGRSEPEF, dadas las exigencias emanadas de la política educativa, es decir, la modernización de la educación, federalización de la educación básica, etc.

#### **2.4. EL MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y EL MÉTODO DE TRABAJO.**

En este marco se ubican las instancias de la Secretaría de Educación Pública en los estados, denominadas



Representaciones de la SEP en las entidades federativas (RSEPEF). Su papel fundamental es el seguimiento de los programas federales que impulsa la SEP, de los recursos que se transfieren cada año a los estados y de la forzosa verificación del cumplimiento de la norma para lograr un verdadero federalismo que le dé autonomía a los estados pero que a su vez mantenga un mínimo común en la educación para la cohesión nacional. Este es precisamente el trabajo que desarrolla la Coordinación General de Representaciones de la SEP y sus oficinas en cada estado.

La Coordinación General cuenta con oficinas en cada uno de los estados de la República (excepto en el Distrito Federal) quienes cumplen en su ámbito territorial con las funciones de representar a la Secretaría en las entidades, difundir el marco normativo de las distintas instancias y programas y verificar la observancia de las normas y lineamientos que emita la SEP.

Por su parte, la Coordinación General tiene entre sus funciones la tarea de coordinar a las Representaciones de la SEP, proporcionarles los apoyos necesarios para realizar trámites y gestiones ante las unidades administrativas de la Secretaría así como de otras dependencias de la administración pública federal, hacer del conocimiento de las Representaciones de la SEP, para su difusión y observancia, los lineamientos generales

que emita la Secretaría en términos de la Ley General y, verificar y comunicar a las unidades administrativas competentes la aplicación y desarrollo en los estados de esas disposiciones.

En el desarrollo del trabajo cotidiano de la institución se observó que había funciones que se duplicaban, que la concentración de la información a nivel nacional resultaba complicada al tener que conjuntar datos de las distintas áreas, y que el método de trabajo de cada coordinación y dirección era distinta. Lo anterior fue orientando la necesidad de un cambio en la institución que mejorara los procesos internos.

Estas exigencias se topaban con una burocracia, por un lado reducida, pero por otro anquilosada y resistente a los cambios, que mantenía una idea de que la SEP era un gigantesco aparato burocrático en donde, según una frase acuñada por el personal más antiguo en el sector "en la SEP nada urge".

Aunado a lo anterior, los mecanismos de comunicación dentro de la propia institución y con las oficinas normativas también tenía una dinámica propia y en la mayoría de los casos poco eficiente. Asimismo las formas de trabajo eran reflejo de una falta de conocimiento sobre el federalismo educativo, sus retos y la inminente necesidad de mejorar el trabajo desarrollado por la CGRSEPEF.

Ante este panorama, se creó un pequeño grupo interventor interno encargado de plantear una estrategia que permitiera mejorar el funcionamiento en general de la Coordinación de Representaciones de la SEP y sus oficinas en los estados.

El equipo se conformó con tres psicólogas, un profesor, y una arquitecta. La orientación de las etapas y desarrollo para el cambio organizacional fue dado por las psicólogas que participábamos, sin embargo es importante señalar que las opiniones vertidas por el profesor del equipo orientaron en mucho sobre el funcionamiento de la CGRSEPEF y la idiosincrasia de la Secretaría en general, así como la opinión de la arquitecta tanto en su experiencia de trabajo en la Coordinación General como en relación con las adecuaciones necesarias de los espacios físicos que se requerirían ante el cambio organizacional. La interrelación del equipo multidisciplinario fue muy enriquecedora para llevar a cabo la propuesta de modificaciones en la institución, permitió contrastar las distintas opiniones a lo largo del proceso.

Cabe mencionar que este equipo no fue seleccionado propiamente por la institución para impulsar el cambio organizacional en la institución, en realidad fue a partir de las observaciones sobre el quehacer cotidiano en la Coordinación

General que hicimos las psicólogas que trabajamos ahí, que por iniciativa personal propusimos la necesidad de revisar el funcionamiento de la institución,

Las conclusiones antes expuestas marcaron el universo de necesidades por donde hubieron de transitar las exigencias y acciones de todos los participantes en el proceso de cambio organizacional en el sector público en el que trabajamos: la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas.



**III**

**ANTECEDENTES TEÓRICOS**

### **III**

## **ANTECEDENTES TEÓRICOS**

↳

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Como se mencionó en el capítulo precedente, la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas (CGRSEPEF) tiene como misión desarrollar y aplicar procedimientos que coadyuven a la observancia de la normatividad educativa para garantizar el carácter nacional de la educación y fortalecer la rectoría de la Federación en esta materia. Esto implica el manejo de gran cantidad de información documental sobre las distintas normatividades de cada uno de los programas impulsados por la Secretaría de Educación Pública, en la necesidad de verificar el cumplimiento y desarrollo de las acciones educativas de los estados; en la sistematización de la información que posibilitan la elaboración de informes y diagnósticos, a partir de los cuales se tomen las decisiones que reorienten las acciones en cada una de las entidades federativas.

A partir de mi incorporación a la Coordinación General de Representaciones de la SEP y durante un año

aproximadamente, se conoció la forma en que el trabajo se estaba desarrollando y se observaron una serie de problemáticas que incidían en el cumplimiento de las funciones encomendadas a la Coordinación.

Entre algunos de los problemas que se detectaron se encontraban que el personal de la CGRSEPEF no tenía una concepción clara del trabajo y las metas a desarrollar, por lo que muchas actividades eran realizadas mecánicamente y por lo tanto sin orientación hacia el logro de los objetivos; no se desarrollaba de manera sistemática y permanente la verificación de la aplicación de los lineamientos normativos por parte de las autoridades educativas estatales y consecuentemente no había retroalimentación a las áreas centrales de la Secretaría; se carecía de mecanismos e instrumentos de evaluación para el seguimiento de los programas, todo lo cual afectaba la transmisión y comunicación interna entre las distintas áreas de la Coordinación General y las Representaciones de la SEP en los estados.

Con la observación de la problemática a la que nos enfrentábamos para la realización del trabajo y por la formación en psicología de tres personas del equipo, se planteó la necesidad de introducir una metodología de trabajo que



modificara tal situación. Es decir se hacía necesario un cambio en la organización, en las relaciones en la estructura de la CGRSEPEF, en la relación con las Representaciones en los estados y un cambio dentro de los departamentos y en las actividades propias de los integrantes de cada una de las áreas de la institución.

Ante esta necesidad, los miembros del grupo, que posteriormente se convirtió en el equipo interventor, nos dimos a la tarea de revisar la teoría de la Psicología de las Organizaciones y de la Psicología Laboral, para identificar elementos que resultarán útiles para el planteamiento de transformación de la organización.

Durante un lapso de tiempo indagamos en la bibliografía propia sobre las concepciones de cambio organizacional, haciendo también algunas consultas a especialistas para profundizar en los distintos modelos y visiones. Se elaboró una síntesis con las características de estos modelos, misma que guió la intervención del cambio organizacional en la institución.

En el siguiente apartado se hace una exposición general de los antecedentes históricos del cambio organizacional, para posteriormente reportar las principales características de los

modelos de cambio organizacional y las características generales de las organizaciones.

### 3.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

#### 3.2.1. El fenómeno de la modernización.

Es en los años 80's, cuando surge en las diferentes organizaciones un proceso que se llamó *Modernización de las organizaciones productivas*, que tiene lugar en todo el mundo como resultado de las innovaciones tecnológicas, de los nuevos métodos de trabajo y de las nuevas relaciones internacionales que se estaban prefigurando en esa década.

La exigencia de la modernización en la empresa productiva, incluida la de servicios, tiene que ver con la adopción de nuevos métodos de trabajo. En teoría responde a un cambio en el paradigma productivo que había prevalecido desde mediados del siglo, llamado Fordismo, en su tercera etapa de desarrollo (Coriat, 1979).

Dos elementos caracterizan al paradigma Fordista: la técnica de producción en masa y el florecimiento de las grandes empresas industriales. Aunque se conoce que desde finales del siglo pasado en Estados Unidos ya se aplicaba esta técnica, es en la primera década del presente siglo cuando se desarrolla a gran escala a partir de la producción de automóviles "modelo T" de Henry Ford, -de ahí el nombre que se le da al paradigma-. Como menciona Brown, (1954) "...el principio de la producción en masa ha conquistado al mundo, convirtiéndose en un principio básico para la organización de todas las actividades manufactureras. Incluso fuera de las fábricas, se aplica la idea de producción en masa..." (p. 25 ).

Al respecto Peter Drucker, citado en Brown (1954), ofrece una explicación de por qué este tipo de producción se conformó en el paradigma de ese tiempo y que prevaleció hasta hace algunas décadas:

"...la producción en masa no sólo debe considerarse como un principio mecánico, sino también como un principio social, un principio de organización humana, de acuerdo con el cual los individuos se organizan para una tarea común" (p.44-45).

Este modelo tiene dos características: primera, los trabajadores no tenían tareas especializadas, por lo que un obrero capacitado podría trabajar en fábricas de productos distintos (automóviles, zapaterías, textiles, etc.); la segunda, el trabajador se encuentra aislado del producto final y de los medios de producción.

Ambas características dan el sentido al paradigma, en palabras de Brown (1954) "...bajo el nuevo sistema, lo productivo es la organización, más bien que el operario" (p.46). Esto tuvo como consecuencia que en las empresas existiera una organización autoritaria en donde la pérdida de la comunicación y del sentido del trabajo era algo común.

Un conjunto de innovaciones técnicas introducidas en los procesos productivos en los años 40's en el Japón, por Yashi Ohno, denominado **Ohnismo**, configuró un nuevo paradigma productivo con la característica principal del "**justo a tiempo**" o "**Kan-van**". Este nuevo modelo eliminaba de las industrias el almacenamiento de productos -que se traducía en pérdidas- y solamente se producía aquello que se solicitaba en los mercados (Coriat, 1991).

El Ohnismo se caracteriza por la flexibilidad que introduce en los procesos productivos, y tiene también una implicación muy

fuerte en la organización de la empresa. La organización administrativa y productiva ya no es la misma de los esquemas piramidales de dirección, pues empiezan a operar y experimentar esquemas más horizontales, que no significa que se haya democratizado la producción, si no que era una exigencia del propio modelo de producción (Ohno, 1991).

Hay diferentes esquemas bajo este paradigma: uno de los más usados en el Japón, que se extendió después a otros lugares, era el **Lay-out**, que se refiere a la acomodación de las cadenas productivas, la disposición de las máquinas en forma de "U", de tal modo que introducen una gran flexibilidad en las líneas productivas y la producción con un 100% de calidad, es decir de calidad total (Coriat, 1991).

Eso implicaba, junto con las innovaciones técnicas de la automatización en la industria y la puesta en práctica de los modelos justo a tiempo (Kan-van), un cambio evidente en la organización del trabajo, un cambio de fondo con la introducción de procesos flexibles, para que hicieran operativa la forma de responder a las exigencias del mercado, sin tener que almacenar productos o sufrir pérdidas por el almacenaje de éstos, la entrega a destiempo o la cancelación de contratos.

Todo esto hace que el esquema Fordista, se transforme en una producción en masa de artículos diferenciados, producidos *justo a tiempo* y de acuerdo a las exigencias del mercado. Todo esto revolucionó definitivamente las concepciones, sobre el trabajo y su organización; y también las relaciones con los mercados, es decir los proveedores y los compradores. De conjunto toda esta series de transformaciones conformaron una transformación paradigmática.

Estos modelos tuvieron un gran éxito al principio en la industria textil, posteriormente en la automovilística y de ahí en muchas otras empresas. Fue parte de las condiciones que dieron al Japón, en la década de los 80s, un despegue económico importante, superando a todos los países del mundo incluyendo a Alemania, los Estados Unidos y otros.

Este nuevo paradigma empezó a diseminarse por los países industrializados primero, y después en algunos no tan industrializados. Como toda cuestión innovadora estos modelos también se desvirtuaron en muchos casos, por que para poder operar "*el justo a tiempo*" se requiere de una organización especial de la sociedad, no son privativos de las organizaciones ni de las empresas sino del conjunto de la sociedad. Los cambios no se dan sólo al interior de la fábrica o la empresa, dado que desencadenan una serie de procesos fuera de ella,

como aquel en que los proveedores deben de colocar sus materias primas justo a tiempo, por ejemplo.

De ahí que su extensión a otros países en la mayoría de los casos no tuviera el éxito esperado, sobre todo en América Latina (Reichenban, 1998).

Una de las posibles explicaciones es que la aplicación de estos modelos se realizaba reproduciendo las técnicas tal cual en los nuevos países, sin considerar que las características propias de cada lugar jugaban un papel crucial, así, presentaban problemas de resistencias en las organizaciones, en las prácticas de la distribución de la materia prima, el incumplimiento de los proveedores, las cancelaciones de contratos, las variantes en los mercados, las devaluaciones de la moneda y muchas otras cuestiones privativas de estos sistemas productivos y comerciales, que hicieron que estos modelos tuvieran éxito durante poco tiempo, de seis meses a un año, o en el mejor de los casos dos o tres años máximo, y después se venían abajo las innovaciones.

Es en este contexto de cambio paradigmático en la producción donde se inscribe la propuesta de los modelos de cambio organizacional. Influidos por la transformación en la producción, La modernización de las fábricas y de las empresas, exigía un

cambio en las formas de organización, en el desarrollo y administración de los recursos humanos, en las estructuras de dirección, de administración, etc. Además la innovación técnica que tuvo lugar, implicó un gran impacto sobre todo en el recurso humano, impulsando el diseño de nuevas y novedosas formas de relación.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Los modelos de cambio organizacional, que se les llamó más ampliamente de Desarrollo Organizacional (DO) se inscriben en el contexto general de cambio en las formas de producción y en el ámbito organizacional.

El surgimiento del DO como una tecnología específica y una filosofía gerencial ocurrió en los años inmediatos a la segunda Guerra Mundial, en los Estados Unidos. Los avances en las ciencias del comportamiento humano y los cambios en los modelos de producción facilitaron que el desarrollo organizacional se perfilara y tuviera un mayor auge en la época de los 80s y hasta principio de los 90s y a partir de estos años declina un poco su difusión, más no su utilización.



El Desarrollo Organizacional, concebido como una teoría, según lo menciona Castaño ( s/f ), es un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intenta definir a las organizaciones, la forma en que se constituyen, los elementos que la componen y como se relacionan e integran entre sí. Agrega, el DO propone un conjunto de estrategias de mejoramiento para las organizaciones, un método para el diagnóstico de éstas, y proporciona un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten analizar la situación de una organización en el presente. Todo esto con el propósito de detectar los elementos que frenan la optimización en su funcionamiento.

Bennis (citado en Aguado (1999)) define al DO como:

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios" (p.4).

Backharel, (1973) en su libro "DO estrategias y modelos" define al Desarrollo Organizacional como:

*"...es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización y (3) administrado desde la alta gerencia para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los 'procesos' de la entidad, las cuales aplican las ciencias del comportamiento" (p.10) \*números y subrayado del autor.*

Retomando aspectos psicológicos y psicosociales, Hornstein et al. (1971) definen al DO como:

*"...un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización".*

Friedlander y Brown (1974) refieren al DO como:

“Un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de la organización que pasa:

- de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y
- de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que plantea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día con día”.

Mundialmente han surgido nuevos modelos en el Desarrollo Organizacional tales como: Reingeniería, Empowerment (delegación de la autoridad para la integración total del empleado), Learning Organization (Organización en Aprendizaje Continuo) (Marton, 1996) e inclusive modelos particulares aplicados en organizaciones específicas.

El *Empowerment* está dirigido a “ crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y

eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad" (Aguado, 1999).

La Reingeniería es uno de los modelos más aplicados en la actualidad en las empresas mexicanas, de acuerdo a un estudio elaborado en el departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo editorial Expansión (Lavielle, 1996). La Reingeniería es un concepto acuñado a principios de la década de los noventas, cuyo precursor fue Michael Hammer en un artículo publicado en Harvard Business Review y más tarde Thomas Davenport lo retoma y amplía la teoría.

Salvador Marton (1996), menciona que:

"...una de las características de este modelo implica la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio, por lo que se considera como un error aplicar dogmas, teorías, o manuales de manera estricta mermando la creatividad" (p.22).

El concepto de la creatividad es fundamental en la Reingeniería y la utilizan para caracterizar aquellas reglas y procedimientos tenidos siempre como esenciales pero que pierden sentido cuando son analizados desde una óptica nueva o diferente, por

lo que se pueden sustituir formas, trámites, estructuras, procesos administrativos (vistos buenos, sellos, etc.) y otras intervenciones que no mejoran los servicios y seguramente los encarecen.

La Reingeniería propone cambios en muchas variables, no sólo en procesos, sino también en las estructuras organizacionales, las tecnologías, las formas de medición del desempeño del personal y la cultura organizacional. Su propósito principal es obtener una mejora radical en la organización y parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado, teniendo como objetivo optimizarlo, hacerlo más eficiente, hacerlo crecer, obtener más mercado y darle mayor valor al consumidor.

Lowenthal, (1995) menciona que para crear las bases de la Reingeniería Organizacional es necesario "preparar a la dirección a aceptar y abrazar el cambio y, preparar a los empleados de la organización a comprometerse y cambiar" (p.55).

Este modelo se basa en una guía metodológica y, como otros modelos, plantea cuatro etapas: Identificación, Diagnóstico, Diseño e Implementación, y de acuerdo al principio de creatividad, se deben permitir márgenes para la libertad y la

imaginación y considera que la secuencia de aplicación puede variar de acuerdo a cada organización.

Según Marton (1996) describe las etapas de la Reingeniería de la siguiente manera:

- **Identificación:** permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes. Ubicar en dónde se encuentra la empresa y hacia donde quiere dirigir sus esfuerzos.
- **Diagnóstico:** Identifica y pretende entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.
- **Diseño:** Se realizan los planes ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- **Implementación:** Se instrumenta la administración de la transición, involucra toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores y todos los procesos relacionados con la empresa. Se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

La Reingeniería plantea que es fundamental tener un objetivo claro, una meta hacia dónde ir, contar con el involucramiento de la alta dirección con compromiso, aceptación de los costos y riesgos. Este modelo prioriza la idea de una visión horizontal en donde toda la estructura, empezando por la dirección, asimile la idea del cambio, atender la cadena de suministros en la que proveedores y trabajadores se involucren como socios. Contempla, asimismo, el temor al cambio por lo que es necesario diseñar un programa de planeación, la llamada administración del cambio organizacional en donde se le da atención especial al factor humano.

Otro modelo es el llamado de **Análisis de Campo de Fuerzas** y está constituido por las siguientes etapas:

1. **Situación-problema actual;** en esta es importante identificar el problema en una primera aproximación, definir el núcleo específico de la dificultad percibida en esencia lo que se quiere modificar.
2. **Situación;** ubicar la cobertura del problema, (raíces, ramificaciones y atmósfera). Identificar los diversos aspectos y condiciones que intervienen en el problema o están unidos al mismo. Causas posibles. Se debe identificar también los efectos psicológicos y reacciones

emocionales en cuanto a personas/grupos/ sectores/organizaciones afectados, implicados o participantes en la situación, dentro y fuera del sistema.

**3. Nueva situación o situación deseada.** Definir los resultados esperados, objetivos finales, metas, aspectos a modificar, situación ideal.

**4. Objetivos intermedios o resultados parciales.** Definir metas a corto y mediano plazo entre el estado actual y el estado ideal.

**5. Diagnóstico del campo de fuerzas o factores.** Identificar las distintas fuerzas, por ejemplo:

- a) personas, grupos, organizaciones,
- b) actitudes, comportamientos, acciones, motivaciones, valores, expectativas, intereses, aspiraciones, deseos, etc.
- c) poderes y recursos movilizados,
- d) condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas, etc.
- e) demandas, presiones, competencias.



6. **Evaluación del campo de fuerzas.** En esta etapa se identifican la importancia actual de cada fuerza o factor.
7. **Estrategia.** Para modificar la situación y resolver el problema es necesario alterar el equilibrio de fuerzas. En esta etapa se definen las posibles acciones que permitirán disminuir, anular o aumentar y fortalecer las distintas fuerzas del sistema.
8. **Plan de Acción.** Se integra la lista de acciones, recursos y restricciones y se elabora el Plan Global de acciones coordinadas.
9. **Control del Plan de acción.** Contempla el acompañamiento, verificaciones y retroalimentación para el control de las acciones y evaluación de los resultados.

### **3.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

El cambio en la organización es concebido como un cambio total. Es decir un cambio que no sólo ocurre en algunos de los elementos de la organización, sino en todos: el recurso humano, la tecnología, los instrumentos de trabajo, las relaciones

directivas, la administración, la materia prima, la relación con el proveedor, etc. En los modelos de DO, implica la transformación de todos los elementos de la organización, la superación de la organización hacia una nueva etapa.

Como se ha revisado en forma general en este apartado, todos los modelos tienen elementos comunes, consideran acciones que se realizan en diferentes momentos, es decir incluyen etapas en las que se va a desarrollar. Todos los modelos, de una manera u otra, contemplan tres etapas:

- ***El Diagnóstico.***
- ***La Intervención, y***
- ***La Evaluación***

#### ***3.4.1. El Diagnóstico.***

Tiene como objetivo principal el conocimiento de la forma como está la estructura de la organización y su operación, así como la detección de la problemática que ocurre en cada uno de los elementos. Por lo tanto un diagnóstico pretende conocer y valorar la eficacia, la eficiencia y la problemática de los elementos de la organización. Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de

cambiar y hacia dónde deben orientarse los esfuerzos del cambio.

Collerette, (1988). Menciona que la fase del diagnóstico " incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria" (p.53). De acuerdo al mismo autor las dimensiones que cubre el diagnóstico son el acopio de datos relativos a la situación, el análisis de los datos y la identificación de los elementos más significativos.

En el diagnóstico se debe evaluar cómo está estructurada la organización, los diferentes niveles de dirección, la relación con la administración, la distribución y peso específico que tiene cada departamento. Y dependiendo del giro o tipo de servicio que se dé, la estructura va a adquirir diferentes significados, pueden existir estructuras rígidas (no necesariamente son malas), o estructuras flexibles, dependiendo del tipo de servicio y producto que la empresa o la institución trabaje y cual sea la misión que tengan la propia estructura productiva o social.

Schvarstein, (1991) explica que el diagnóstico consiste en:

"...la explicación de una hipótesis acerca del acontecer de la organización y sus causas determinantes. Incluye en general un pronóstico de lo que puede suceder, tanto si no

se hace nada como si se resuelve intervenir. Es el diagnóstico el que identifica las distintas racionalidades que se confrontan en una situación de conflicto y la manera en que ellas se subrogan a la racionalidad dominante." (p.60).

El diagnóstico se realiza con la aplicación de un conjunto de instrumentos de tipo sociológico, administrativo, técnico, con los que se trata de dar un panorama global del tipo de estructura y del funcionamiento de la organización.

Generalmente son equipos multidisciplinarios los preparados para hacer el diagnóstico, y es fundamental que en el primer momento no se interfiera con la situación existente, que no se distorsione la vida cotidiana de la empresa para poder detectar y captar con mayor objetividad lo que está ocurriendo. El producto de esta primera etapa de diagnóstico, por un lado arroja el catálogo de problemáticas y las posibles causas que las están generando, y por otro, hacia dónde se quiere establecer los cambios en esa nueva estructura y una serie de sugerencias para la intervención, es decir se detectan los puntos conflictivos y se determinan las formas como se va a actuar para atacarlos.

Algunos modelos contemplan antes de la intervención, el diseño de la estrategia, pero para otros es parte del diagnóstico, es decir la estrategia es el establecimiento de un plan de acción,

cómo se va a operar el cambio, en qué lapsos de tiempo, qué tipo de dificultades se pueden presentar y cómo se van a abordar. Una estrategia que sea completa y que sea producto de una valoración objetiva tendrá más éxito de ser realizada, que una estrategia que sólo está respondiendo, como ocurre muchas veces, con la intuición o la percepción de algunos directivos.

Collerette, (1988) no considera a la planificación como una etapa del diagnóstico, sino una fase en sí misma y en la que se realizan las siguientes actividades:

"La definición de los objetivos, la elaboración de las estrategias, la elección de los medios de acción, la identificación de los medios humanos involucrados en la acción, el establecimiento de un plan de acción, la concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción y la concepción elaboración de los instrumentos de control y evaluación" (p.56- 57).

#### ***3.4.2. La intervención.***

Tiene por objetivo el lograr introducir cambios que repercutan en la resolución de los problemas detectados y por lo tanto establezcan una nueva dimensión en las relaciones de la estructura o en la estructura misma.

Por lo tanto la *Intervención* implica la toma de decisiones – algunos modelos así la llaman- para poder efectuar los cambios planeados. También se habla de cambio dirigido, cuando este cambio es realizado desde las estructuras directivas o cuando son promovidos o sensibilizados desde los niveles intermedios y bajos de la organización, depende de la concepción que se tenga de la participación o no o del cambio dirigido o no, en los modelos de DO.

En la *Intervención* se van a tomar una serie de decisiones sobre la estructura y el funcionamiento de la organización.

Es muy importante en el cambio planificado, -como lo establecen los distintos modelos-, no alterar el propio ritmo de la producción, los cambios se deben dar en un contexto en el que la organización siga funcionando sin alterar las exigencias externas. Los cambios en la estructura pueden implicar la desaparición de departamentos o direcciones o la creación de los mismos, y en el funcionamiento implica el establecimiento de nuevas relaciones. Schvarstein, (1991), menciona sobre la intervención que:

“Está fundamentalmente orientada a posibilitar el cambio que surge como necesario a través de la caracterización diagnóstica. Implica el reconocimiento de las sucesivas

etapas de estructuración y desestructuración que todo cambio inevitable propone, y supone como resultado de la modificación de la relación de cada uno de los participantes con la situación" (p.61).

En la puesta en práctica de la estrategia de intervención también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

### ***3.4.3. La evaluación***

Tiene por objeto conocer en qué medida, tanto cuantitativa como cualitativamente, se lograron esos cambios previstos; qué tanto se alcanzaron las metas, qué tanto se cumplieron con los objetivos, qué tanto los cambios efectuados están redituando en una mejor eficiencia de la organización.

Por supuesto que en la evaluación se requiere utilizar la mayor cantidad de instrumentos para los diferentes elementos que se diagnosticaron y sobre todo a los que se propuso intervenir. Son instrumentos de diversa naturaleza, desde los propiamente económicos, externos al propio funcionamiento de la empresa

hasta los internos en términos del funcionamiento particular de cada departamento o estructura dentro de la organización.

La *Evaluación* pretende tener un conocimiento del éxito, éxito relativo o fracaso de la intervención a partir del diagnóstico efectuado, conocer si la intervención en las acciones tuvo las consecuencias planeadas. Schvarstëin, (1991), dice:

"Es necesario destacar que la evaluación exige de parte del analista u operador una permanente disposición a cuestionar sus mismos argumentos, para evitar así construir una explicación que se convierta en causa de sus propios efectos" (p. 62).

La *Evaluación* sirve por otro lado, como un diagnóstico para una siguiente etapa de intervención. Los modelos revisados coinciden en que no se cubren solamente estas tres etapas (diagnóstico, intervención y evaluación) en un momento dado, sino en la secuenciación de ellas como parte de la propia dinámica del desarrollo de la organización. A partir de la evaluación se concluye lo que es el modelo y se abre una nueva etapa de detección de la problemática.



Collerette, (1988) refiere que:

“En cierta forma, la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera haber entre la situación actual y la deseada.”(p 62).

### **3.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

Otro aspecto que considero importante delimitar es el referente al tipo de organización en la que se dio el cambio objeto de este reporte laboral. Por tal razón en este apartado se hace una revisión de la definición de organización que proponen algunos autores, de sus características, y en particular de las organizaciones del sector público (la burocracia), que nos sirvieron para conocer mejor las características de la organización en la que estábamos trabajando y estar en posibilidades de hacer el planteamiento de cambio organizacional.

Katz y Kahn (1977) definen a la organización como:

“...una organización social es un dispositivo para mejor lograr, con los medios de un grupo, algún propósito”. Agregan que “...para entender las organizaciones acepta

éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en el que energético proveniente del resultado, reactiva al sistema" (p.25).

Para ejemplificar lo anterior, los autores mencionan que:

"En una fábrica, son insumos energéticos las materias primas y el trabajo humano; las actividades diseñadas de la producción, la transformación de energía, y el producto terminado, constituyen el resultado" (p.26).

Aclaran, asimismo, que no en todas las organizaciones el resultado puede ser medido tan fácilmente como en aquellas que el producto puede ser vendido y comprado, como en el ejemplo de la fábrica, hay organizaciones en donde el resultado puede ser una gratificación intrínseca a su labor, como sería el caso de las organizaciones de voluntarios.

Por su lado Hall (1983), propone como definición de organización la siguiente:

"...es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en

actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos" (p.33).

Hall (1983), menciona que las organizaciones afectan a las sociedades de las cuales finalmente también son parte, y que contribuyen o no al cambio social, "las organizaciones son, independientemente del tipo de economía, los elementos principales en la toma de decisiones sobre las prioridades y la actualidad de la sociedad" (p.10).

### ***3.5.1. Definiciones y características de la organización***

El mismo Hall (1983) retoma algunos aspectos mencionados por Max Weber sobre las características de las organizaciones "...tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función". Además señala que "...las organizaciones están diseñadas para hacer algo" (p.29).

Barnard Chester (citado en Hall, 1983) menciona que las organizaciones tienen una razón fundamental: "actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito" (p.29).

### *3.5.2. Tipos de organizaciones.*

Parsons (citado en Hall, 1983) centra su atención en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones (p. 42).

“1) La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufactura bienes que consume la sociedad. 2) El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que buscan garantizar que la sociedad alcance sus metas. Asimismo, genera y asigna el poder dentro de la sociedad, 3) El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas, 4) La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.

Retomando esta clasificación, la institución en cuestión, estaría clasificada en dos de estas categorías: la que está orientada hacia aspectos políticos y la cuarta, referente a actividades educativas y culturales. Esta clasificación es retomada en el presente trabajo ya que el carácter de la Coordinación General de Representaciones no puede desligarse de sus aspectos

político-estratégicos y de las actividades educativas desarrolladas en este país.

Otros autores como Katz y Kahn (citados en Hall, 1983) identifican "...organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptativas y administrativas o políticas" (p. 42).

Blau y Scott (citados en Hall, 1983) proponen una clasificación a partir del principal beneficiario de la organización "1) organizaciones de **beneficio mutuo** en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, 2) **negocios** en los cuales los propietarios son los beneficiarios, 3) **organizaciones de servicio** con los clientes como beneficiarios y 4) de **bienestar** que benefician al público en general (p. 45).

### ***3.5.3. Estructura de la organización.***

Hall (1983) menciona que la estructura en las organizaciones tienen tres funciones básicas:

"primero, y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras están para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos

se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan qué posiciones tiene el poder) en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones" (p.53).

Una implicación de las estructuras organizacionales es su impacto en la división del trabajo o, en otro sentido, la estructura de una organización tiene el propósito de distribuir y ordenar el trabajo, para que en las funciones encomendadas se asegure una estructura que, independientemente de sus miembros, puedan ser realizadas. Hall (1983) dice:

"...las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía: las posiciones que detentan las personas tiene reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse en esas posiciones" (p.53).

Un elemento importante en la estructura de la organización es el referente a la dispersión. Implica que el personal y las actividades puedan estar cumpliendo las funciones en distintos puntos de un país como es el caso de esta institución que

cuenta con oficinas en cada estado de la República, sus funciones y propósitos son los mismos y deben tener productos similares dado que en la elaboración de reportes y diagnósticos nacionales estos son tomados en cuenta. Este aspecto es de gran relevancia y fue considerado en la propuesta de cambio organizacional.

#### ***3.5.4. Agentes intervinientes en el cambio organizacional.***

En la estrategia del cambio organizacional es fundamental identificar a los agentes de cambio. En el presente trabajo se retoma la definición de Collerette (1983), "...aquellas personas que actúan en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado" (p. 15) y se definirá como destinatarios "...a aquellas personas o sistemas afectados directa o indirectamente por las diferentes intervenciones de los agentes en un momento u otro del proceso de cambio" (idem, p.152).

Los agentes de cambio pueden desempeñar varios roles dentro de una iniciativa de cambio planificado. En la presente experiencia el proceso de cambio fue impulsada por personal de la propia institución, por lo que adquirieron un carácter tanto de agentes como de destinatarios, así como los iniciadores,

creadores y planificadores del cambio, según la clasificación ofrecida por Collerette, (1983). Esto dio como ventaja el conocer con mucha exactitud todos las funciones, tareas y problemas que presentaba la organización anterior. A pesar de ser parte del sistema, se estaba en una posición que permitió contar con toda la información necesaria (funciones, organigrama, número de personal, etc.) y la comunicación directa con los mandos superiores para obtener información y en su momento tomar las decisiones para el cambio propuesto.

### **3.6. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROCESOS PSICOLÓGICOS Y PSICOSOCIALES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.**

La psicología de las organizaciones es una ciencia aplicada que estudia el comportamiento del hombre en el contexto de las organizaciones. Se centra en el estudio de la experiencia y el comportamiento del ser humano en relación con los sistemas sociales de estímulo que constituyen las organizaciones, incluyendo en tales sistemas a los individuos, grupos y las situaciones de la interacción colectiva.

La Psicología Organizacional se halla tal vez más interesada en predecir y resolver problemas concretos y no sólo en comprenderlos o explicarlos. Pretende potenciar los aspectos



que tiendan a mejorar en un sentido amplio las formas de existencia de las personas en las organizaciones, ello introduce la cuestión de sus objetivos, tradicionalmente centrados en el rendimiento económico y en la productividad, pero a los que se integra cada vez más los de desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo.

En los modelos de Desarrollo Organizacional la psicología tiene un sitio muy importante en la medida que estudia los diferentes procesos individuales, psicológicos y psicosociales que hacen a todo el colectivo, a todos los miembros que conforman una organización.

En el cambio organizacional se consideran, en la dimensión individual, aspectos como el stress laboral y problemas de desadaptación. Con respecto a la dimensión colectiva, encontramos procesos que están presentes en la vida cotidiana de la organización como son la comunicación, el liderazgo, los roles sociales que juega cada persona dentro de la organización, las resistencias a los cambio, la motivación para el trabajo, la satisfacción en el trabajo, las actitudes, la influencia social, el desgaste y la fatiga mental.

Uno de los aspectos más comúnmente ubicados como privativo de la psicología y la psicología del trabajo es el referido a la capacitación de personal. Los modelos al introducir nuevas

tecnologías, al modificar las relaciones en las estructuras, eliminando o creando nuevas áreas o departamentos lo que provoca un proceso de *descalificación del personal*, es decir la gente se encuentra en una situación desfavorables frente a las nuevas exigencias del puesto de trabajo. Los puestos de trabajo implican su transformación con nuevos perfiles y la gente queda descalificada o descualificada para desarrollar las nuevas tareas, lo que hacia antes ya no lo va hacer o va hacer nuevas cosas por lo que la capacitación se hace indispensable.

Los modelos de desarrollo organizacional contemplan muchos aspectos sociológicos y administrativos, pero la dimensión psicológica es fundamental ya que está presente constantemente al referirse a los recursos humanos y la concepción del ser humano dentro de la empresa.

Backharel (1973), en su libro "Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos" menciona que el DO:

"...aunque ciertamente incluye esfuerzos de desarrollo administrativo, se dirige principalmente al *mejoramiento de los sistemas* que componen la organización total. El esfuerzo del DO estará primordialmente interesado en el *entrenamiento de grupos*, no necesariamente dentro de grupos; en el trabajo de *relaciones intergrupos*; en el *sistema de comunicaciones* o en la *estructura y funciones*

de la organización; y en la mejora del proceso de fijación de objetivos" (p.23) .

En el caso de nuestra experiencia, no nos propusimos en este cambio de la institución atender de manera sistemática estos procesos aunque sí se vivieron; los observamos en el proceso de cambio organizacional impulsado. Lo que se atendió fue la capacitación, donde se trató además de capacitar sobre la nueva estructura y metodología de trabajo, se plantearon dinámicas participativas durante la capacitación con la intención de que todos los integrantes participaran y, al exponer su forma de trabajo, se sintieran partícipes del cambio y reconocieran que la nueva metodología rescataba parte de su forma de trabajo. Con la capacitación se logró en cierta medida la integración de los nuevos equipos de trabajo.

Los procesos psicosociales y psicológicos son desencadenados, modulados, alterados y, son parte también del éxito del cambio o no, porque de todos ellos, si no se evalúan, se traducen en fuertes resistencias, producto de la propia transformación que está viviendo la organización. Vemos entonces, que si el cambio no es planificado y el diagnóstico no contempla estos aspectos, y a eso se le suma que el proceso se realiza desde la dirección, desde "arriba", resultará que las resistencias frente al cambio

serán muchas, que surjan líderes que quieran evitar el cambio, que haya una gran oposición al cambio.

Estos procesos son sumamente importantes para el desarrollo de la organización y su transformación.

Dadas las condiciones del cambio organizacional en la institución no se abordaron los procesos psicológicos y psicosociales, pero sí se tuvieron presentes como variables que podrían interferir en las acciones que se estaban llevando a cabo.

El manejo de estos procesos implican la intervención de personas especializadas, e implican dinámicas especiales que se realizan en las empresas. Regularmente se abordan con la instrumentación de técnicas de premios por parte de la empresa; con reuniones de dos o tres días, por ejemplo, para tratar de cohesionar al grupo y tratar de evitar las disgregaciones que producen estas transformaciones, condiciones que no eran posibles de impulsar en la Coordinación General de Representaciones.

*IV*

**PROCEDIMIENTO**

---

## IV

### PROCEDIMIENTO

El análisis de las tareas a realizar y los resultados de las labores llevadas durante algunos meses, permitieron detectar la importancia de adecuar la estructura administrativa de la Coordinación General y el método de trabajo seguido hasta entonces.

No obstante que existía una línea clara sobre el qué y cómo ejercer las funciones de las Representaciones en las entidades federativas, los asuntos eran tantos y tan variados y los programas a los que se tenía que dar seguimiento eran de tal magnitud y trascendencia para el desarrollo adecuado de la prestación del servicio, que la infraestructura, estructura y organización de la Coordinación General resultó insuficiente. La necesidad de un cambio interno en la institución se observó también en la mala calidad en el servicio que se daba, lo que se traducía en una credibilidad deficiente por parte de las áreas normativas de la SEP y de las Representaciones en las entidades federativas hacia la Coordinación General.

Otro elemento que indicaba la necesidad de una modificación en el funcionamiento de la institución fue la revisión del marco normativo. La promulgación de la Ley General de Educación (1993) la publicación en 1994 del Reglamento Interior de la SEP que daban a la Coordinación y a las Representaciones nuevas funciones y la nueva proyección que imprimiría al quehacer educativo el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PRODE), marcaron la pauta de estas acciones.

Lo anterior hacía necesario encontrar una nueva identidad para la dependencia, ampliar su campo de trabajo, virar de una acción coyuntural a otra planeada para asegurar un mayor impacto así como integrar una estructura organizacional más sólida.

El cambio organizacional desarrollado en la institución se concretó en la propuesta de una metodología de trabajo que, por un lado, aseguraba el cumplimiento de las atribuciones y, por otro, ordenaba y eficientaba los mecanismos de comunicación, distribución del trabajo, cumplimiento de programas de verificación y seguimiento, etcétera.

La propuesta del cambio en la institución la realizó el equipo de trabajo que en ese momento se encontraba ubicado en la Dirección de Enlace y Seguimiento, conformado principalmente

por cuatro personas: tres psicólogas, un maestro normalista y una arquitecta. Este equipo interventor se dio a la tarea de plantear el cambio organizacional.

En este sentido, para llevar a cabo la reestructuración funcional de la institución, se plantearon tres etapas de cambio organizacional:

1. Elaborar un **diagnóstico** de la institución que contemplara los diversos aspectos: el marco legal, los objetivos y propósitos, los aspectos administrativos, conocer las atribuciones y, derivado de éstas, las funciones correspondientes a cada instancia, la forma de planear y realizar el trabajo, las capacidades y perfiles de los mandos directivos, de los operativos y del personal de apoyo, así como sus características,

2. Establecer los **objetivos** del cambio organizacional dirigido a la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas, y

3. **Diseñar e instrumentar la estrategia de cambio**, misma que consistió en el planteamiento de la metodología de trabajo de enlace, análisis y seguimiento, en la modificación del organigrama de la Coordinación General para que respondiera al nuevo planteamiento, la definición de nuevas



funciones y la redistribución de los programas y cargas de trabajo, así como la capacitación de las distintas instancias sobre la propuesta metodológica.

A continuación se describe en qué consistieron cada una de las etapas.

#### **4.1. DIAGNÓSTICO**

##### ***4.1.1. Antecedentes de la Coordinación General y las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas.***

En el contexto del federalismo, la CGRSEPEF y las Representaciones de la SEP en las entidades federativas comparten la misión de desarrollar y aplicar procedimientos que coadyuven a la observancia de la normatividad educativa en cada estado para garantizar el carácter nacional de la educación y fortalecer la rectoría de la Federación en la materia.

El desarrollo de los servicios educativos en las entidades federativas demanda por un lado a la Secretaría de Educación Pública el cabal cumplimiento de las facultades normativas y de evaluación que le marca la Ley General de Educación; por

otro, a las Autoridades Educativas Estatales, su observancia y aplicación.

Este contexto marca la pauta del funcionamiento que deben tener la Coordinación General y las Representaciones de la SEP en las entidades federativas, consecuentemente, esto constituyó el hilo conductor para el proceso de cambio. El propósito era garantizar la adecuada coordinación y comunicación entre las instancias del sector educativo federal y los gobiernos estatales y municipales en materia de educación.

En este sentido, el reto para la institución era convertirse en el puente que asegurara la presencia de la Secretaría de Educación Pública en los estados para atender las responsabilidades de normatividad y evaluación de la función educativa en el ámbito nacional.

Durante 1995, el equipo encargado del cambio organizacional se abocó a la revisión de documentos que permitieran conocer el funcionamiento de la Coordinación General y las Representaciones desde años atrás hasta ese momento.

Como parte de los antecedentes generales se encontró que la institución ha tenido una serie de cambios producto de las distintas políticas educativas que se han emprendido en el país. Se ubicaron siete periodos (ver anexo 1 y 2).

De los distintos periodos, tres son fundamentales: el primero que va de 1978 a 1982 cuando la política nacional se orientó hacia la *desconcentración administrativa* y, por ende, educativa. En estos años, la actual CGRSEPEF se denominaba Dirección General de Delegaciones y dependía directamente del Secretario de Educación Pública y las hoy Representaciones se llamaban Delegaciones Generales. La función principal era participar en la regulación del desarrollo integral del proceso de desconcentración de los servicios de educación elemental, media y normal así como de los subsistemas de apoyo administrativo.

El segundo período se ubica entre 1983 y 1988 cuando se modifica la orientación de la política descentradora y se le imprime el sello de la descentralización. A partir de estos años la concepción centrada en que el desarrollo del aparato administrativo del Estado podía mejorarse en la medida en que se adelgazaron sus estructuras administrativas para acercar la atención de los asuntos a los interesados en sus propias

autoridades federativas, varió. Ahora se trataba no solo de eso, sino que, además había que devolver a los estados la facultad de tomar sus propias decisiones en materia de planeación, administración y operación de su infraestructura educativa.

Para lograr este objetivo, la Dirección General de Delegaciones de la SEP se convirtió en Coordinación General para la Descentralización Educativa y las Delegaciones Generales se transformaron en Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USED'es).

El tercer periodo es de gran trascendencia en la prestación de los servicios federales. Con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica el 18 de mayo de 1992, el Ejecutivo Federal transfirió a los gobiernos estatales todos los establecimientos de educación básica y normal con los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando los servicios, así como los recursos financieros utilizados en su operación.

La transferencia de los servicios, sin embargo, no podía realizarse sin considerar una etapa previa de revisión de la normatividad estatal para adecuarla a la nueva realidad y sin

la capacitación necesaria para operar las nuevas responsabilidades. Para subsanar este vacío, sin alterar la operación de los servicios, la Secretaría de Educación Pública capacitó a un grupo de personas que se denominaron "Enlaces", encargados de orientar el proceso desde todos sus puntos de vista: normativo, administrativo, financiero, laboral, prestacional, etc.

En ese tiempo la CGRSEPEF se denominaba Coordinación General de la Descentralización Educativa y dependía de la Oficialía Mayor de la SEP y de la Subsecretaría de Coordinación Educativa.

En 1994 se establece la denominación actual de Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas (CGRSEPEF), ubicándola en la Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Es hasta 1995 que su dependencia regresa a ser directamente del Secretario de Educación Pública.

La función principal de la Coordinación General era coordinar el trabajo de los Enlaces para apoyar la instrumentación de las acciones derivadas del ANMEB. Asimismo los Enlaces participaron en el seguimiento de los aspectos operativos de la

federalización educativa. En la medida en que se fue consolidando este proceso, paradójicamente se incurre en la indefinición de las funciones de los Enlaces. En 1994-95 esta situación se agudiza y ante la falta de claridad en el quehacer de la institución, el funcionamiento tanto de la Coordinación General como de las ahora Representaciones se orienta a la atención de aspectos de naturaleza coyuntural.

Las nuevas atribuciones suponen la suficiencia de estructuras pequeñas por ser normativas y, en el caso particular de las Representaciones, estructuras mucho más pequeñas, ya que difunden y verifican, presuponiendo una capacidad real y plena de los Estados para administrar los servicios educativos; sin embargo la realidad ha ido mostrando que los programas nacionales se tienen que impulsar, darles seguimiento y verificar, de lo contrario los gobiernos estatales no los llevan a cabo, o bien, su desarrollo se ubica muy por debajo de lo esperado.

Una consecuencia de esos cambios de política educativa para la institución, es que al llevarse a cabo la transferencia de las funciones de los Servicios Coordinados de Educación hacia los estados, las oficinas de la Secretaría de Educación Pública quedan conformadas con muy poco personal, las estructuras

de los Enlaces, hoy Representaciones y la Coordinación General de Representaciones se adelgazaron.

En el diagnóstico se observó que estos cambios de dirección, de funciones y de estructuras fueron muy importantes dado que significó la pérdida de la misión en la institución, teniendo un impacto directo en la planeación y operación de las acciones, y en las funciones del personal de la misma.

#### **4.1.2. Indicadores.**

Para realizar el diagnóstico se establecieron los siguientes indicadores:

- 4.1.2.1. Marco Legal
- 4.1.2.2. Universo de atención
- 4.1.2.3. Misión (objetivos y propósitos)
- 4.1.2.4. Metodología de trabajo
- 4.1.2.5. Recursos humanos

Inicialmente se plantearon una serie de aspectos, que a criterio del equipo interventor darían una panorámica de la situación y problemática que la institución presentaba, posteriormente se observó que algunos aspectos podían ser incluidos dentro de otros y se fueron agruparon hasta que quedaron cinco indicadores principales.

Se encontraron los siguientes resultados para cada uno de ellos.

#### ***4.1.2.1. Marco Legal***

Se revisó el marco legal, las atribuciones y objetivos plasmados en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública y en el Manual General de Organización (1994)

Las atribuciones de la Coordinación General son seis y se refieren principalmente a coordinar las tareas que realicen las Representaciones de la Secretaría en las entidades federativas, así como la elaboración de programas de actividades, proyectos de presupuesto, estadísticas y administración de recursos que desarrollen las Representaciones, de conformidad con las unidades administrativas competentes de la Secretaría.

Informar a las Representaciones de la Secretaría, para su difusión y observancia, los lineamientos generales que emita la Secretaría en términos de la Ley General de Educación. En estrecha relación está la atribución de verificar y comunicar a las unidades administrativas de la Secretaría, la aplicación y el desarrollo en los estados de las disposiciones normativas emitidas.



Asimismo la Coordinación General es el conducto para que las unidades administrativas competentes de la Secretaría brinden la asesoría u apoyos necesarios a las autoridades educativas locales.

También es atribución de la Coordinación General, proporcionar a las Representaciones el apoyo necesario para realizar trámites y gestiones ante las unidades administrativas de la Secretaría, así como también ante otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Las Representaciones de la SEP en las entidades federativas tienen como atribuciones las siguientes:

- Representar a la Secretaría de Educación Pública ante las Autoridades de las entidades federativas.
- Coordinar en el ámbito territorial de su competencia, la labor de los servidores públicos de la Secretaría, así como también la de los representantes de las diversas entidades paraestatales y órganos desconcentrados del sector educativo, sin menoscabo de la dependencia funcional de estos servidores públicos con sus respectivos superiores jerárquicos.

- Verificar, en el ámbito territorial de su competencia, la observancia de las normas y lineamientos que emita la Secretaría en el ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley General de Educación y otras disposiciones legales.

#### ***4.1.2.2. Universo de atención.***

Con respecto a las estructuras administrativas y al universo de atención de las instancias de los sectores educativo y público, con el que tanto la Coordinación General como las Representaciones debían coordinarse, se identificaron una serie de relaciones.

Se revisaron documentos normativos, administrativos y técnicos para establecer las áreas con las que se debía tener relación y se establecieron hipótesis de lo que éstas esperarían de la Coordinación General y de las Representaciones. En este mismo sentido se revisó el universo de programas relacionados con las actividades que debía realizar la institución.

El ámbito de competencia de la Coordinación General son las instancias del sector educativo federal cuyos programas

inciden en los estados. En tal sentido se detectó que la dependencia debía tener relación con:

- 18 Unidades Normativas
- 20 Unidades no Transferidas de la SEP
- 5 Órganos Desconcentrados
- 9 Entidades del Sector

De acuerdo a las instituciones que operan en los estados, se encontró que en el ámbito nacional se tiene relación con un total 380 instancias:

- 101 Coordinaciones estatales de Educación Tecnológica,
- 103 Delegaciones estatales (INEA, CONAFE, de Ciencia y Tecnología, CAPFCE),
- 50 Unidades Regionales (de Control y de Culturas populares),
- 74 Institutos Tecnológicos y Centros de Investigación,
- 51 Representaciones estatales (INAH y de Educación Profesional Técnica), y
- 1 Colegio de la Frontera Norte

La CGRSEPEF tiene a su cargo programas de los distintos niveles educativos: Educación Básica y Normal, Educación Media Superior y Superior, Educación para los Adultos y diversos programas en los ámbitos de la cultura y del deporte.

En esta fase del diagnóstico se encontró que:

-No existía una coordinación integral de las Unidades Administrativas de la SEP no transferidas, Órganos Desconcentrados y Entidades del Sector Educativo, ubicados en el ámbito de las entidades federativas. Su relación con las Representaciones era de naturaleza coyuntural.

-El funcionamiento de las Representaciones había consistido principalmente en el seguimiento de diversos programas prioritarios y coyunturales.

#### ***4.1.2.3. Misión (objetivos y propósitos).***

Los objetivos que orientaban el trabajo de la institución, derivados de sus atribuciones, eran:

-Fortalecer el funcionamiento de la Coordinación General y de las Representaciones de la SEP.

-Coadyuvar al cumplimiento de las facultades normativas y de evaluación que atribuye a la SEP la Ley General de Educación, para regular en el ámbito nacional la educación básica, normal y la actualización del magisterio.

-Garantizar la unidad e integralidad del sector educativo federal en los estados, así como su coordinación con las autoridades educativas estatales y municipales.

-Fortalecer los esquemas de coordinación y colaboración entre los niveles de gobierno federal, estatal y municipal para el desarrollo del Sistema Educativo Nacional.

-Retroalimentar a las instancias centrales del sector educativo federal acerca del comportamiento del sistema educativo en las entidades federativas, en sus respectivos ámbitos de competencia.

Por las razones que ya se han mencionado anteriormente, los objetivos no se cumplían cabalmente puesto que la forma de trabajo podía calificarse más de naturaleza coyuntural y carecía de una programación sistemática y mucho menos una planeación integral.

#### **4.1.2.4. Metodología de trabajo.**

Se encontró que el apoyo y asesoría por parte de las instancias centrales normativas a las autoridades educativas estatales, no se otorgaba sistemáticamente y cuando se hacía, no se aprovechaba el conducto de la Coordinación General.

A continuación se enuncian las características que presentaba la forma de trabajo.

- Establecimiento de canales de comunicación directos entre las áreas normativas y las Representaciones. El apoyo y asesoría requerida por parte de las autoridades educativas estatales, regularmente, se canalizaba directamente a las áreas centrales.

- El mismo fenómeno se registraba en la difusión de los lineamientos que emiten las instancias centrales normativas, en términos de la Ley General de Educación, y cuya observancia corresponde a las autoridades educativas estatales; la participación de la Coordinación General era limitada.

-El funcionamiento de la Coordinación General se centraba en el desarrollo de diversos programas prioritarios, en el mejor de los casos o coyunturales las más de las veces.

- No se desarrollaba de manera sistemática y permanente la verificación de la aplicación por parte de las autoridades educativas estatales de los lineamientos establecidos por la SEP, consecuentemente no existía retroalimentación a las instancias centrales normativas y, se carecía de los mecanismos e instrumentos de evaluación.

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

- La información coyuntural que se concentraba en la CGRSEPEF, no siempre permitía la toma de decisiones por el Secretario del Ramo o por las autoridades tanto de la SEP como de los estados. La solicitud de datos e información se daba en el marco de una exigencia de carácter coyuntural que se desvanecía una vez que la necesidad era cubierta, así fuera mínimamente.

-No participaban de manera sistemática y permanente en la verificación integral de la aplicación por parte de las autoridades educativas estatales, de los lineamientos establecidos por la SEP. Se detectó que los equipos eran muy reducidos y con poca experiencia para verificar, no contaban con un método de trabajo real para realizar estas funciones.

- Carecían de los mecanismos e instrumentos de verificación y evaluación.

Esto daba como consecuencia desorden en las gestiones y en los canales de comunicación, sobrecarga de trabajo para las Representaciones e ineficacia en los resultados de dichas gestiones.

Lo anterior generaba, en consecuencia, un método de trabajo que reflejaba un proceso de gestión y seguimiento de los programas que no eran controlables y que atomizaba los

resultados, haciéndolos aparecer como productos derivados de acciones dispersas que parecían determinarse en áreas descoordinadas entre sí.

Por otra parte, propiciaba un proceso de seguimiento sin continuidad, sin unidad, coherencia e integralidad, falta de oportunidad y, consecuentemente, sin la confiabilidad necesaria para la orientación de las acciones y para la toma de decisiones.

Provocaba, asimismo, el desaprovechamiento de la infraestructura educativa existente en los ámbitos federal y estatal, independientemente del dispendio de recursos humanos, materiales y financieros que se ponen en juego durante la operación de las determinaciones de política educativa nacional.

#### **4.1.2.5. Recursos Humanos.**

Se planteó la revisión de los documentos administrativos que dieran cuenta del personal con el que se contaba en la Coordinación General y las tareas que se desarrollaban por cada área.



Para el acceso a estos documentos no se contó con el apoyo del área administrativa por lo que sólo se obtuvieron datos generales. Sin embargo, la información fue útil y permitió la realización de un análisis suficiente para plantear algunas estrategias.

En dicha revisión se obtuvo que la CGRSEPEF contaba en 1995 con el siguiente personal:

<i>Servidores Públicos Superiores</i>	<b>4</b>
<i>Mandos medios y homólogos</i>	<b>40</b>
<i>Técnico profesionales</i>	<b>16</b>
<i>Secretarial y captura</i>	<b>73</b>
<i>Apoyo administrativo y servicios</i>	<b>117</b>
<i>Vacantes</i>	<b>3</b>

La cantidad de personal se distribuía en las cinco áreas que conformaban la Coordinación General de la siguiente manera:

<i>Oficina del Coordinador General</i>	<i>Coordinación Sectorial de Administración y Operación</i>	<i>Coordinación Sectorial de Información y Seguimiento</i>	<i>Dirección de Análisis y Evaluación</i>	<i>Dirección de Enlace Sectorial</i>
<b>26</b>	<b>120</b>	<b>77</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Se contrastó el número y niveles del personal de las distintas áreas versus las funciones y tareas asignadas. Los resultados arrojaron que el área administrativa concentraba el 47.43% del personal, el área de coordinación con las entidades federativas el 30.43% y las otras dos direcciones, mismas que tenían a su cargo el mayor número de programas prioritarios, únicamente contaban con el 5.93% cada una (ver anexo3).

A su vez las Representaciones de la SEP en las entidades federativas eran de tres tipos A, B y C, con un número de personal distinto para cada caso (Ver cuadro siguiente).

<b><i>PUESTOS</i></b>	<b><i>A</i></b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>C</i></b>
Servidores Públicos Superiores	1	1	1
Mandos medios y homólogos	3	3	3
Técnico profesionales	4	4	4
Secretarial y captura	2	4	6
Apoyo administrativo y servicios	3	4	5
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>13</i></b>	<b><i>16</i></b>	<b><i>19</i></b>

La división de funciones y tareas al interior de las Representaciones no se consideró como elemento a evaluar dado que existe autonomía de éstas para su funcionamiento, pero se revisó el número de personal con el que contaban para considerar las cargas de trabajo que significa el seguimiento de

los programas federales y las solicitudes específicas realizados por la Coordinación General.

En el ámbito de la Coordinación General se analizó la estructura orgánica con la que se contaba en ese momento, diferenciando los puestos de apoyo (personal de base), los equipos técnicos (jefes de departamento) y los mandos superiores (coordinadores sectoriales, directores y subdirectores).

La conclusión que arrojó este análisis era la inminente necesidad de plantear un método de trabajo que permitiera organizar el universo de programas contando con equipos de trabajo pequeños y sin grandes recursos.

Para plantear los objetivos se identificaron las fortalezas que tenía el sistema las cuales servirían para impulsar el cambio en la institución y las debilidades que representarían obstáculos para las modificaciones propuestas.

Se encontraron como fortalezas el apoyo que el Coordinador General estaba dando al equipo interventor para hacer con libertad los planteamientos, que existía personal con conocimiento y experiencia sobre el trabajo de la institución, que se habían obtenido avances en el método de trabajo a

través de las actividades realizadas por las dos Direcciones en las que se ubicaba el equipo interventor.

Entre las principales debilidades estaban la oposición del Coordinador Sectorial de Administración y de algunos directores; la desorganización en los flujos de información que afectaba la elaboración de los reportes y diagnósticos nacionales, así como la comunicación interna y con las áreas normativas; cada área de la CGRSEPEF tenía su propia forma de trabajar y por lo mismo los productos (informes, reportes, diagnósticos, etc.) eran desiguales y no permitían tener una visión global de los programas y de la educación por estado y a nivel nacional. Entre las debilidades se encontró también que las direcciones que realizaban el quehacer sustantivo de la institución, no contaban con el personal suficiente.

#### **4.2. OBJETIVOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Una vez realizado el diagnóstico de la institución en sus dos niveles: Coordinación General y Representaciones, se elaboraron algunos objetivos provisionales, visualizando la situación ideal. Estos se sometieron a un análisis cruzándolos con los recursos disponibles, las tareas a realizar y los tiempos en que ésto era viable de llevarse a cabo.

Los objetivos se agruparon en tres categorías temporales que permitían por una parte la clarificación de las acciones a realizar y por otro lado los tiempos en que éstas se irían realizando

Después de este análisis se definieron tanto el objetivo general como los específicos, para quedar como sigue:

#### ***4.2.1. Objetivo General:***

- ◊ Fortalecer el funcionamiento de la Coordinación General y las Representaciones de la SEP en las entidades federativas a través de un cambio en la organización y estructuración de la institución.

#### ***4.2.2. Objetivos Específicos.***

A corto plazo:

- ◊ Diseñar una estructura orgánica de la Coordinación General, redistribuyendo al personal de manera tal que corresponda mejor a las características y necesidades de la institución.

- ◇ Plantear las líneas generales de un método de trabajo que propicie el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas a la Coordinación General.
  
- ◇ Reorganizar los espacios físicos de las oficinas centrales de acuerdo a la nueva estructura orgánica, creando ambientes adecuados y agradables para facilitar la comunicación y coordinación al interior de los equipos de trabajo y entre las áreas.
  
- ◇ Preparar el documento de presentación de la metodología a los directivos de la institución.

Estos primeros objetivos debían ser cubiertos aproximadamente en tres o cuatro meses como máximo, para iniciar los siguientes pasos.

*A mediano plazo:*

- ◇ Elaborar el documento de la “Metodología de Enlace, Análisis y Seguimiento”.

- ◊ Diseñar e impartir la capacitación inicial al personal de la Coordinación General para la apropiación de la metodología por parte de éste.
  
- ◊ Elaborar el Programa de Trabajo, incorporando tanto la metodología de Enlace, Análisis y Seguimiento, como retomando la nueva estructura orgánica para definir los canales de comunicación entre las distintas áreas.

Los objetivos de mediano plazo debían cubrirse en dos meses, dado que el primer planteamiento se realizó en los últimos meses de 1996 y para principios de 1997 se tenía que elaborar el programa de trabajo para ese año en el que se incluyó el nuevo método de trabajo y la distribución de los programas en la nueva estructura orgánica.

*A largo plazo:*

- ◊ Diseñar e impartir la capacitación inicial al personal de las Representaciones de la SEP en las entidades federativas para la apropiación de la metodología por parte de éste.

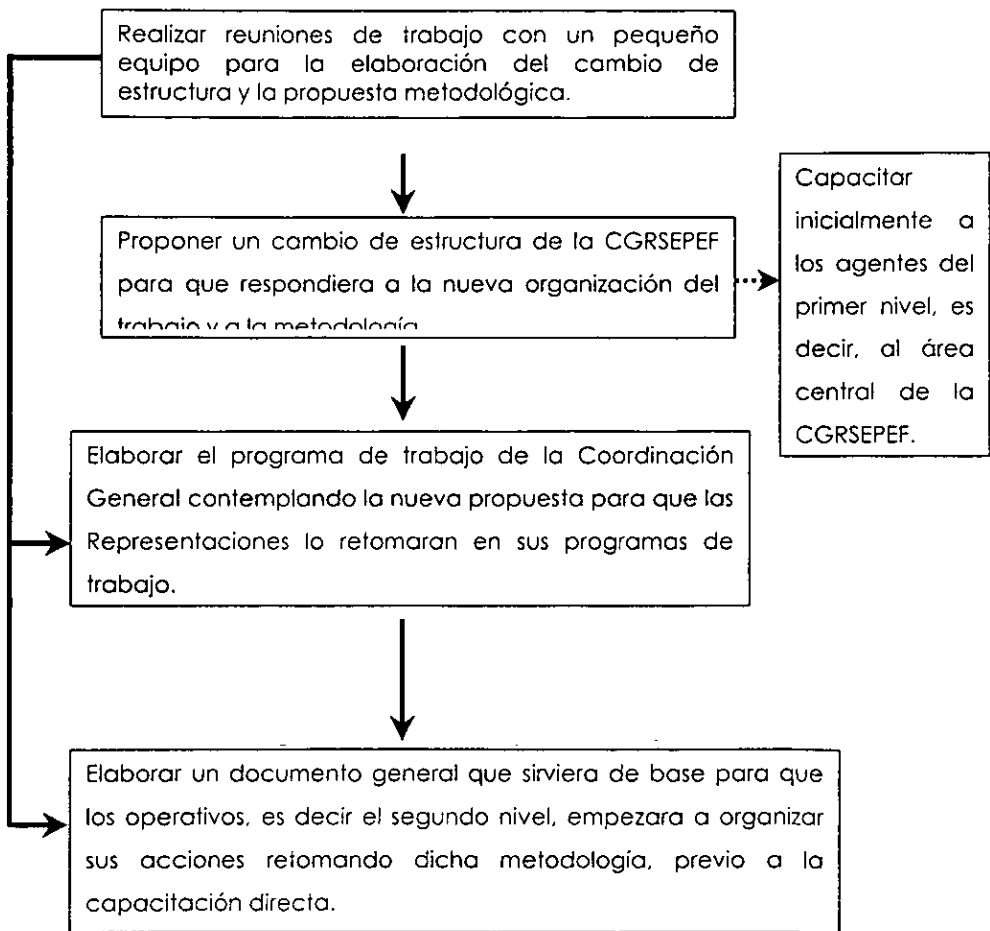
- ◊ Evaluar los avances de la estrategia metodológica, incorporar los cambios necesarios y elaborar el documento final de la metodología de "Enlace, Análisis y Seguimiento".

Estos objetivos debían cubrirse durante el resto del año. El primero a mediados de año para lograr que las Representaciones de la SEP en los estados se fueran apropiando de la metodología y que con sus opiniones y retroalimentación se concluyera el documento final de la metodología, mismo que se tuvo para finales de 1997.



### 4.3. DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para llevar acabo el cambio organizacional de la institución se plantearon las siguientes acciones:



#### *4.3.1. Modificación de la Estructura Orgánica.*

El equipo interventor del cambio organizacional, se dio paralelamente a la tarea de elaborar un documento general que contuviera la nueva propuesta orgánica, con las funciones que cada área tendría. En este documento se incorporarían líneas generales de trabajo sin llegar aún a la propuesta metodológica final, pero con las cuales se podían empezar a realizar algunas modificaciones importantes en el quehacer de la institución.

El documento de la "Estructura Orgánica y Funcional" se presentó primeramente al Coordinador General y después de su aprobación, a los mandos superiores de la estructura, es decir a los Coordinadores Sectoriales y Directores de Área. En este documento se planteaban además de las nuevas funciones, una denominación distinta de las áreas.

La estructura orgánica contaba, como se expuso anteriormente, con una Coordinación General y dos Coordinaciones Sectoriales: la de Administración y Operación, encargada estrictamente de los aspectos administrativos tanto internos como los aspectos de plazas de las Representaciones y la Coordinación Sectorial de Seguimiento e Información, con tres Direcciones de Área denominadas Zona Norte, Zona Centro

y Zona Sur, mismas que tenían el seguimiento de las Representaciones.

Existían además, dos direcciones de área que dependían directamente del Coordinador General manejadas como staff, denominadas de Enlace y Seguimiento y de Análisis y Evaluación. A estas direcciones se les había encomendado el seguimiento de los programas sustantivos de la SEP, principalmente los de educación básica y normal y, a su vez, se coordinaban con las Representaciones dado que estas aportan el insumo principal de información que se maneja en la Coordinación General.

Uno de los problemas que presentaba esta organización es que se traslapaba el seguimiento de los programas, debido a la existencia de canales de comunicación con las Representaciones, de acuerdo a la subdivisión por zonas (norte, centro y sur). Además, la integración de informes nacionales sobre la situación de los programas en los estados era sumamente compleja porque había que unir la información de los programas de las dos direcciones mencionadas, con la información, generalmente no sistematizada que tenían las direcciones de zona.

Otro elemento que se detectó fue que las formas de trabajo, la solicitud de información a las Representaciones, la coordinación con áreas centrales y la sistematización de la información obtenida era completamente desarticulada y dependía más de los estilos de trabajo de los directores que de un método homogéneo de funcionamiento en la Coordinación General.

En la nueva estructura orgánica la distribución de los programas se hizo de acuerdo a lo establecido en el PRODE 1995-2000 por nivel educativo, es decir educación básica y normal, educación media superior y superior, información temática (seguimiento a los asuntos políticos) y educación para adultos. Por esto, se revisó el universo de atención que tenía cada nivel y las cargas de trabajo que esto significaría. Con base en estos elementos, se crearon cuatro direcciones. El nivel básico, por tener un universo muy amplio, se dividió para su atención en dos áreas la de "Educación Básica y Normal" y la de "Educación Básica y Educación a Distancia", la dirección de "Educación Media Superior, Superior y de Adultos" a cargo de los niveles mencionados y de lo correspondiente a lo relacionado con el INEA y, la cuarta dirección llevaría todo lo relacionado con la información política y los programas relacionados con la cultura y el deporte, que hasta el momento habían sido poco atendidos, se le denominó de "Información Temática".

Todas estas direcciones quedaron dentro de la Coordinación Sectorial de "Enlace, Análisis y Seguimiento", homogenizando así las formas de trabajo, y el seguimiento y sistematización de la información. Con esta estructura, además, el envío de la información por parte de las Representaciones era más claro, ubicando a cada dirección de acuerdo al nivel.

En la relación con las áreas normativas también se unificaron los canales de comunicación, dado que los niveles educativos generalmente coinciden con las Subsecretarías o Coordinaciones Generales del sector.

La propuesta inicialmente tenía canales de comunicación y coordinación más horizontales, en donde cada área acordaría directamente con el Coordinador General y se trabajaría colectivamente con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento. Las actitudes de resistencia al cambio, al presentar la propuesta, fueron manifestadas por los directores al oponerse a esta comunicación directa con el Coordinador General, a pesar de que era una disposición en su beneficio. Debido a lo anterior, la propuesta se modificó hacia una estructura jerárquica lineal con lo que pasaron a depender directamente de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

Esta reestructuración significó también la modificación y adaptación de los espacios físicos para facilitar el trabajo de los equipos de las direcciones. Se creó un espacio para las juntas de las áreas con la Coordinación Sectorial, mismas que no se realizaban anteriormente. Se consideró también un espacio para las capacitaciones y otro específicamente para capacitación en sistemas de cómputo. Se creó un lugar para el Centro de Documentación de la Coordinación General.

#### ***4.3.2. Metodología de trabajo de Enlace, Análisis y Seguimiento.***

Para la elaboración de la metodología, antes de la reestructuración se realizaron reuniones de trabajo semanales, especialmente con las Direcciones de Análisis y Evaluación y la de Enlace Sectorial, esta última era la impulsora del cambio organizacional y era donde se ubicaba el equipo encargado de la propuesta de cambio. Estas Direcciones eran quienes llevaban la mayor carga de programas prioritarios y en donde había surgido la necesidad de reorganizar el trabajo para lograr mayor eficiencia.

Este equipo de trabajo inició la revisión de algunas metodologías que ofrecieran elementos para crear un método de trabajo que permitiera hacer un planteamiento

metodológico que se fuera creando al mismo tiempo en que se iba poniendo en práctica, dado que los ritmos en las instituciones públicas no siempre permiten hacer un espacio en el trabajo cotidiano para reencausar las acciones. En este sentido era necesario empezar a impulsar algunas líneas de cambio que se fueran incorporando aún antes de tener un documento final sobre la metodología.

La metodología de trabajo se organizó en tres etapas: Enlace y Gestión, Análisis e Investigación y Seguimiento y Evaluación.

Se planteó como una metodología **participativa, integradora y flexible** cuya finalidad fuera coadyuvar al enriquecimiento constante del trabajo que se desempeña tanto en la Coordinación General como en las Representaciones, para poder ofrecer una información veraz, objetiva, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Además, con esta metodología se pretendía mejorar los canales de comunicación, hacer más eficiente la coordinación entre las áreas normativas y estatales y organizar el universo de programas a atender.

Es participativa porque permite que cada integrante de los equipos de trabajo conozca y analice el universo de atención

(programas y acciones) para que colabore en la creación de propuestas que mejoren el cumplimiento de las funciones encomendadas.

Es integradora porque recoge información sobre los programas y proyectos educativos de cada entidad; recoge la opinión de los usuarios del servicio educativo y de todo ello, contrastado con la normatividad, se obtiene un panorama nacional, estatal y regional para sugerir modificaciones que mejoren la operación de los programas.

Es flexible porque no precisa seguir linealmente las etapas, sino que se puede iniciar el proceso por una u otra de acuerdo con las características propias de las áreas y de los programas.

Las etapas de la metodología se denominaron:

- Enlace y Gestión
- Análisis e Investigación, y
- Seguimiento y Verificación.

#### ***4.3.2.1. Enlace y Gestión.***

El enlace y la gestión se concibieron como una serie de acciones que promueven y activan la consecución de un



objetivo, facilitando el tránsito de la información con las distintas áreas.

Su objetivo es fortalecer la coordinación con las áreas normativas, solicitar la información que permita difundir la normatividad y los objetivos del proyecto educativo y de los programas y subprogramas.

Como actividades a desarrollar en esta etapa se plantearon, presentar a las áreas normativas las funciones y objetivos del trabajo de la Coordinación General y de las Representaciones y obtener información sobre los programas, subprogramas, sus componentes y/o características específicas (presupuestos, metas, objetivos, etc.)

En esta etapa se contempla también la difusión de los lineamientos normativos emitidos por la Secretaría y el quehacer educativos federal y estatal. Permite definir prioridades, insuficiencias y vacíos de información de las áreas normativas y de los programas a su cargo, con lo que se definen las acciones de verificación a realizar en otra etapa.

Otra acción es coordinar a las distintas áreas normativas y unidades administrativas para elaborar el calendario de operación de las acciones acordadas.

Los resultados a obtener serían los acuerdos y compromisos con las áreas normativas sobre las acciones a realizar por programa; la definición de los mecanismos de coordinación con las áreas normativas y las acciones a desarrollar por programa; y definir responsabilidades de la CGRSEPEF, de las Representaciones y del área normativa.

La retroalimentación al área normativa correspondiente y autoridades superiores se daría con información concentrada sobre la situación que guarda el programa o proyecto educativo en las entidades (del segundo momento de la gestión).

Los mecanismos con los que se opera son reuniones, oficios y llamadas telefónicas, cuestionarios, documentos normativos, reportes, informes y diagnósticos y notas informativas.

#### ***4.3.2.2. Análisis e Investigación.***

Se definió como la revisión y análisis de los distintos componentes (normativos y operativos) de los programas y subprogramas, con el propósito de conocer sus elementos y establecer líneas de trabajo y formas de seguimiento.

Su objetivo es identificar los elementos y propósitos de cada programa educativo con el fin de determinar las acciones a realizar y diseñar los instrumentos de seguimiento.

Las actividades principales son:

-Revisar y ordenar la información disponible, hacer acopio por distintas vías o fuentes de toda la información complementaria con el propósito de enriquecer los insumos para el análisis, por ejemplo, información estadística nacional y estatal sobre el nivel educativo, marginación, cobertura etc.

-Identificar las categorías de análisis de cada programa o proyecto, así como las de carácter coyuntural (sociales, económicas y políticas) para contextualizarlo.

-Diseñar instrumentos de seguimiento y verificación de los programas, subprogramas y/o componentes.

Los productos que se obtienen son:

-La identificación de las categorías de estudio, estas deben dar cuenta de los propósitos derivados del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PRODE) y de la consolidación del federalismo educativo que establece el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

-La elaboración de estrategias, de instrumentos de seguimiento y sistematización (ejemplo: Guías de seguimiento y verificación, cuestionarios y guiones de investigación).

-Documentos analíticos que además de describir el contexto, señalan las causas del problema, o bien sus posibles tendencias y orientan el rumbo, en tanto sugieren posibles soluciones.

-Aportar informes y reportes sobre la operación del servicio educativo que coadyuven a la toma de decisiones por parte del Secretario de Educación Pública, la Coordinación General, las áreas normativas y Representaciones de la SEP en los estados.

-La aportación de elementos para identificar cómo se ha avanzado en el federalismo educativo, en el proceso de descentralización o cómo, en su caso, se continúa fortaleciendo el centralismo.

Realizar el seguimiento y evaluación, control y registro de datos e información sobre la operación de los programas y subprogramas, con la finalidad de identificar indicadores que sustenten la emisión de juicios y la toma de decisiones.

Los mecanismos con los que opera son: el análisis de la información, el cruce de datos estadísticos, los análisis de los

programas, subprogramas y componentes para determinar categorías.

#### ***4.3.2.3. Seguimiento y Verificación.***

El seguimiento y la verificación permiten conocer la situación general y particular del Sistema Educativo Nacional y de los programas educativos específicos.

Su objetivo es obtener un panorama estatal por tipo, nivel y modalidad educativa sobre el desarrollo de cada programa y comprobar en cada programa y proyecto educativo la observancia de la normatividad vigente.

Asimismo, conocer la estructura, desarrollo y resultados de cada programa y proyecto educativo e impulsar las acciones necesarias que coadyuven a la difusión y observancia de la normatividad.

En esta etapa se identifica la situación particular de un programa, esto surge de una solicitud de alguna área normativa, áreas operativas o usuarios del servicio educativo. Se identifican asimismo actividades recurrentes, es decir las que siempre ocurren al inicio o fin del periodo escolar, los concursos, entrega-recepción de libros, material y equipo, entre otras.

Se diseñan las estrategias de verificación por tipo, nivel y modalidad educativa y se seleccionan las técnicas necesarias para la verificación que se lleva a cabo y en consecuencia, se diseñan y aplican los instrumentos.

Los productos son: Diagnóstico situacional del desarrollo del Sistema Educativo Nacional, desagregado por entidad federativa, informes regionales, estatales y nacionales sobre la operación de los programas educativos por tipo, nivel y modalidad educativa. Identificación de factores que inciden positiva y negativamente en el desarrollo educativo, documentos analíticos sobre el desarrollo de programas educativos específicos y detección de obstáculos par la consolidación del federalismo educativo (ver anexo 4).

V

*EVALUACIÓN*

---

## V

### EVALUACIÓN

#### **5.1. INDICADORES**

La evaluación es en cierta medida un nuevo diagnóstico, dado que ofrece una nueva imagen de la situación. Así se retomaron los indicadores que inicialmente permitieron conocer la situación en la que se encontraba la institución, a saber:

- 5.1.1. Marco Legal
- 5.1.2. Universo de atención
- 5.1.3. Misión (objetivos y propósitos)
- 5.1.4. Metodología de trabajo
- 5.1.5. Recursos humanos.

Las fuentes de información que dieron cuenta de los avances en la estrategia de cambio fueron: la comunicación verbal que aportó el personal, los comentarios que enviaban las Representaciones, los comentarios aportados durante las reuniones de trabajo con las áreas, los cambios en los métodos de trabajo como serían el planteamiento de los programas de trabajo desde una misma perspectiva.



A continuación se describen los resultados que se obtuvieron en cada uno de los indicadores.

### ***5.1.1. Marco Legal.***

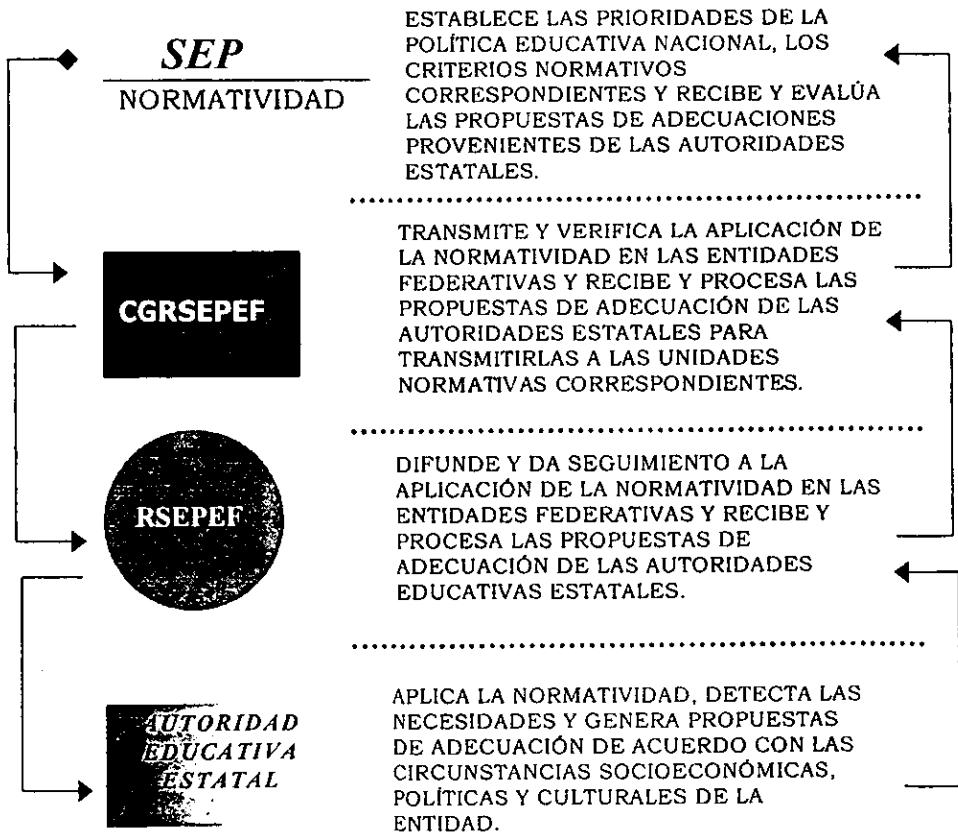
Evidentemente el marco legal no se modificó pero se circunscribieron las atribuciones y funciones derivados de éste. Una de las principales modificaciones que se observaron que las acciones ya no se reducían a un seguimiento coyuntural y político del quehacer educativo en los estados.

En el contexto del Federalismo, la Coordinación General y las Representaciones de la SEP en las entidades federativas comparten la misión de desarrollar y aplicar procedimientos que coadyuven a la observancia de la normatividad educativa en cada estado para garantizar el carácter nacional de la educación y fortalecer la rectoría de la Federación en esta materia. Derivado de lo anterior, tanto la CGRSEPEF como las Representaciones son las instancias responsables de dar seguimiento, en sus respectivos ámbitos de competencia, con el fin de ir concretando de manera progresiva los objetivos, metas y estrategias del PRODE 1995-2000.

El Marco Legal se retomó y quedó plasmado en el programa de trabajo, definiendo con mayor claridad las atribuciones

de la Coordinación General y de las Representaciones de la SEP en las entidades federativas.

En el esquema siguiente se presenta el ámbito de competencia que, de acuerdo a la norma, corresponde a cada una de las instancias involucradas en el proceso de gestión educativa, así como el flujo de sus interacciones.



### **5.1.2. Universo de Atención.**

En el Universo de Atención se contemplaron dos grandes rubros, el que corresponde a los programas y el de las instituciones con las que se debía tener coordinación así como las funciones que estas desarrollan.

#### **5.1.2.1. Programas.**

Los programas a cargo de la Coordinación General se ordenaron teniendo como eje los niveles educativos y retomando el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PRODE).

El universo de programas a atender continuaba siendo muy grande por lo que se establecieron criterios para priorizarlos y organizar su seguimiento. Los criterios utilizados para dicha priorización son los siguientes:

#### **CRITERIOS PARA CLASIFICAR LOS PROGRAMAS**

---

<b>1.</b> CONTEMPLADO PRO EL PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995- 2000	<b>2.</b> PROGRAMA PRIORITARIO PARA EL AREA NORMATIVA	<b>3.</b> LA CARGA DE TRABAJO QUE SIGNIFICA EL SEGUIMIENTO
--	--	---

---

***EQUIVALENCIAS DE LAS PRIORIDADES ASIGNADAS A LOS PROGRAMAS***

- 
- 1)** PROGRAMAS QUE SON CONTEMPLADOS EN EL PRODE, QUE TIENEN PRIORIDAD PARA EL AREA NORMATIVA Y QUE SIGNIFICAN UNA ALTA CARGA DE TRABAJO PARA SU SEGUIMIENTO GENERAL.
  - 2)** PROGRAMAS CONTEMPLADOS EN EL PRODE Y LOS CUALES EL AREA NORMATIVA LES ASIGNA UNA PRIORIDAD RELEVANTE
  - 3)** PROGRAMAS EN DONDE LA CARGA DE TRABAJO NO ES UN MUY ALTA, DADO QUE NO REQUIEREN DE ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO PERMANENTES.
- 

También se reagruparon algunos programas por sus características y forma de seguimiento, de esta manera quedaron un total de 49 programas a cargo de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento. Asimismo se logró ordenar que el eje del trabajo fueran los niveles educativos y los programas sustantivos y no la división por estados y áreas geográficas (norte, sur y centro) que ocasionaba la desarticulación del seguimiento.

La siguiente tabla muestra la distribución de programas por área de la Coordinación Sectorial y la prioridad que se les otorgó:

<b>ÁREA</b>	<b>PRIORIDAD 1</b>	<b>PRIORIDAD 2</b>	<b>PRIORIDAD 3</b>	<b>TOTAL DE PROGRAMAS</b>
Coordinación Sectorial de Información, Análisis y Segmento	9	2	1	12
Dirección de Educación Básica y Normal	4	1	0	6
Dirección de Educación Básica y Educación a Distancia	4	2	8	14
Dirección de Educación Media Superior, Superior y de Adultos	4	1	0	6
Dirección de Información Temática por entidad Federativa	3	4	1	8
	<b>TOTAL</b>			<b>49</b>

En el anexo 5 se observan cuáles y cómo quedaron distribuidos los programas por área de la Coordinación General.

Cada Representación elaboró su programa de trabajo a partir de la línea general que se planteó en el de la CGRSEPEF para 1997, en el que se recogían las modificaciones propuestas a partir del cambio organizacional de la institución.

Se realizó un análisis de los programas de trabajo enviados por las Representaciones de la SEP en las entidades federativas para verificar se habían retomado las líneas de trabajo, la nueva distribución de programas y sus prioridades. Se evaluaron nueve componentes (Anexo 6), encontrándose la siguiente situación:

El 40% de las Representaciones consideraron solo la estructura propuesta por la CGRSEPEF y el 60% no lo consideró. El 56.6% enriquecieron la propuesta y el 43.5% la retomaron pero no la enriquecieron.

Con respecto a la priorización de programas el 70% si lo retomaron y el 30%no. El 56.6% si contemplaron que los programas están clasificados de acuerdo a la estructura funcional de la Representación y el resto no (43.5%).

Con respecto al sustento normativo el 56.6% de las Representaciones si lo consideraron en sus programas de trabajo, el resto (43.5%) no.

El componente número seis se refería a si el programa de trabajo contaba con etapas y estrategias, la minoría (40%) de las Representaciones si lo contemplaban el 60% no y simplemente hacían un listado de programas y actividades. Aunado a esto se analizó si contemplaban actividades calendarizadas y productos a obtener, el 90% si lo consideraron y el 10% no.

El 56.5% de las Representaciones presentaron su programa con una introducción o presentación y el resto no (43.5%).

Finalmente se evaluó si presentaban cronograma de actividades prioritarias, el 70% si los hacían y el 30% no.

En general se observó que la mayoría de las Representaciones habían retomado al menos alguna parte de la nueva propuesta, resaltaron ocho Representaciones que habían entendido y asumido la nueva propuesta con mucha claridad. Únicamente una Representación no envió programa de trabajo.

A partir de la revisión y análisis de los programas de trabajo de las Representaciones, se dio retroalimentación a través de asesoría directa en las visitas que realizaban los Representantes a las oficinas de la CGRSEPEF y otras

telefónicamente para explicar algunos aspectos de la propuesta.

Se puede señalar que todas las Representaciones asumieron en términos generales la propuesta de trabajo; sin embargo se detectaron dificultades para su total adopción. Las Representaciones retomaron en forma distinta la propuesta, algunos Representantes la entendieron y la transmitieron a todo su personal, en otros casos el personal la conocía perfectamente pero el Representante continuaba realizando en forma directa acciones más de carácter coyuntural y dejaban a su personal los aspectos del seguimiento de los programas conforme al método de trabajo.

Con la nueva propuesta se observó que los programas de trabajo resultaron más ordenados y eficientes, y se tuvo claro el universo de atención, las áreas normativas con las que aún no se había establecido contacto y los programas de los que no se conocían los datos básicos para un adecuado seguimiento.

#### **5.1.2.2. Áreas Normativas.**

Se revisaron las funciones de las áreas normativas para que las acciones desarrolladas por la Coordinación General y las Representaciones no se empalmaran, interfiriendo en



aquellas que son competencia exclusiva de otras áreas como sería la función de evaluación versus la de verificación que corresponde a la CGRSEPEF. (Anexo 7).

Se pudieron establecer estrategias de acercamiento con las áreas normativas, donde se iniciaba con la presentación de un documento que mostraba las atribuciones de la Coordinación General y las Representaciones, la forma de trabajo y las acciones con las que se les podía apoyar, para a partir de este establecer los mecanismos de coordinación entre ambas instancias.

El nuevo método de trabajo y la nueva estructura organizativa permitió que se ampliarán las áreas normativas con las que se debería tener relación, es decir, se logró avanzar en cubrir el universo de trabajo.

Se seleccionaron las áreas normativas de acuerdo al nivel de coordinación que se tenía con éstas, definiéndose tres: **consolidado, medio y sin iniciar**. Con la aplicación de la metodología se logró mejorar la relación con varias áreas e iniciar la relación con algunas que faltaba. Existieron áreas con las que no se pudo lograr mejorar la coordinación a pesar de los resultados del cambio organizacional, nuevamente tiene que ver con cuestiones personales y de poder, por las características de la gente que dirige dichas

áreas y en algunos casos por el carácter de la información que manejan.

### **5.1.3. Misión (objetivos y propósitos)**

Los objetivos y propósitos de la institución no se modificaron, pero como ya se mencionó en el apartado de procedimiento éstos no se cumplían cabalmente. Como parte de las modificaciones logradas a partir del cambio organizacional se logró que se cumplieran en forma más eficiente.

Además se vio la necesidad de plantear propósitos diferenciados por áreas quedando enunciados de la siguiente forma:

*Para la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.*

- Elaborar criterios que tiendan a operar la metodología de trabajo para el enlace, la coordinación, el análisis, apoyo documental, seguimiento y verificación, de manera dinámica e integral.
- Fortalecer a la CGRSEPEF y a las Representaciones fomentando y consolidando entre las Direcciones las

acciones de enlace y gestión, así como de seguimiento y sistematización del trabajo.

*Para las Direcciones de Educación Básica, Normal y Educación a Distancia.*

- Consolidar la coordinación intersectorial entre las áreas con las cuales se ha trabajado e iniciarla con aquellas que faltaban.
- Desarrollar estrategias que permitan a las unidades administrativas dar a conocer sus programas en un esquema que tienda a fortalecer el federalismo educativo.
- Desarrollar acciones de seguimiento y verificación con una perspectiva integral de los programas.
- Contar con un sistema de seguimiento computarizado de las bases de datos de los programas.
- Consolidar los mecanismos de gestión y retroalimentación entre las áreas de la SEP, con las Representaciones y la Coordinación General.

*Para la Dirección de Educación Media Superior, Superior y de Adultos.*

Educación para adultos.

- Desarrollar la estrategia de enlace y coordinación de manera sistemática.
- Dar seguimiento y valorar, por entidad federativa, la puesta en marcha del programa que se convino con la Secretaría de la Defensa Nacional.
- Hacer acopio y difundir entre las Representaciones el enfoque de la educación de adultos, así como los programas y presupuesto, identificando las líneas prioritarias de acción.

Educación Media Superior y Superior.

- Fomentar la comunicación entre la CGRSEPEF y las Unidades Administrativas de la SEP que norman y operan estos niveles educativos.
- Diseñar mecanismos de coordinación con las Unidades Administrativas de la SEP para que en el ámbito territorial de cada entidad federativa los servicios y modalidades que integran la educación media superior y superior, coadyuven al proceso de federalismo educativo.

- Construir un mecanismo permanente de acopio informativo que enriquezca las acciones de seguimiento, análisis y verificación.
- Consolidar las acciones emprendidas en el seguimiento de los programas que operan unidades administrativas como la Dirección General de Profesiones y de aquellas que se relacionan con la educación media superior.

Como se mencionó anteriormente, no se contó con la colaboración del área administrativa (Coordinación Sectorial de Administración y Operación) por lo que ésta no modificó sustancialmente su quehacer cotidiano. Inicialmente y producto del cambio organizacional se restaron a sus funciones los programas de análisis temático y la Dirección que los llevaba en ese momento pasó a depender jerárquicamente de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento. Posteriormente y ante la inconformidad del Coordinador Sectorial del área administrativa, el Coordinador General decidió reintegrar las actividades de análisis temático a esta área por lo que en el análisis perfil del personal de la Coordinación sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, que se presenta más adelante en este apartado, no se consideró.

#### **5.1.4. Metodología de trabajo.**

Se estableció un nuevo método de trabajo a través de la metodología de "Enlace, Análisis y Seguimiento" con lo que se logró que las distintas Direcciones a cargo de la Coordinación Sectorial del mismo nombre, tuvieran una forma de trabajo homogénea.

Se realizó el taller sobre metodología, se llevaban a cabo reuniones mensuales con cada dirección para conocer el avance de las acciones que estaban desarrollando y la forma en que iban aplicando la metodología, con los directores se mantenían reuniones semanales y quincenales para intercambiar opiniones sobre distintos aspectos del trabajo y para que el grupo interventor pudiera ofrecerles orientaciones en aquellos puntos en donde aún no quedara claro el método de trabajo.

Lo primero que se les mostró tanto a las direcciones como a las Representaciones por parte del equipo interventor fue el cambio de estructura y el nuevo orden de los programas, en la primera reunión de Representantes (diciembre de 1996), para la reunión de fin de año de 1997 se les presentó el documento de la Metodología de Enlace, Análisis y Seguimiento.

En la segunda reunión nacional de Representantes de la SEP en las entidades federativas (diciembre de 1997) se retomaron los comentarios referentes a la metodología y al programa de trabajo el cual ya llevaba la nueva división de programas y funciones.

Algunos de los comentarios que se recibieron son: SONORA, "El programa de trabajo ayudo muchísimo, cuándo va a llegar el del próximo año", BAJA CALIFORNIA SUR, " Se ha avanzado muchísimo en el orden del trabajo y en la coordinación con las áreas normativas".

#### **5.1.5. Recursos Humanos.**

Se elaboró el documento de Estructura Orgánica y Funciones Generales en noviembre de 1996 a partir de éste se elaboró el Manual de Organización de la Coordinación General en mayo de 1997. En el anexo 8 se presenta una síntesis al Manual de Organización con las funciones de las áreas rectoras de la CGRSEPEF en el que también se incluían las funciones administrativas realizadas por la otra Coordinación Sectorial. La opinión tanto del Coordinador General como del personal fue señalar que los documentos de observancia general facilitaban la realización de las funciones y las responsabilidades a cumplir por cada área.

Se modificó la estructura interna de la Coordinación General. Se logró aglutinar en una sola Coordinación Sectorial denominada de "Enlace, Análisis y Seguimiento" los programas sustantivos de la institución, quedando la parte propiamente administrativa en la otra Coordinación Sectorial de "Administración y Operación". El área encargada de los sistemas de cómputo quedó bajo las órdenes de la Secretaría Particular para apoyar a todas las otras áreas con lo que el personal a cargo de ésta contó con mayor número de personal.

La nueva distribución de personal adquirió la siguiente forma:

<i>Oficina del Coordinador General</i>	<i>Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento</i>	<i>Coordinación Sectorial de Administración y Operación</i>
<b>62</b>	<b>71</b>	<b>120</b>

Es importante señalar que no se logró plantear un organigrama que respondiera completamente a las funciones sustantivas y adjetivas, dado que la persona encargada de la Coordinación Sectorial de Administración tenía un peso político importante y no estuvo dispuesto a perder su espacio de poder como se mencionó anteriormente. El Coordinador General decidió ceder, en esa primera reestructuración, para evitar conflictos internos



mayores entre sus coordinadores sectoriales, lo cual provocó que, no obstante el carácter adjetivo y de apoyo de lo administrativo dentro de la institución, se mantuvo con una estructura de personal muy grande. Este es un ejemplo de que en la burocracia existen muchos factores que influyen en la toma de decisiones y que no siempre responden a la eficiencia que se debe tener en los resultados y responsabilidades encomendadas.

Para el cambio organizacional de la Coordinación General de Representaciones de la SEP, las modificaciones se fueron dando en constante interacción; desde el momento que se realizó el diagnóstico se iniciaron acciones para modificar algunos aspectos como los programas de trabajo, la redistribución del personal, la reestructuración de las áreas, etc. Y como se mencionó anteriormente algunos aspectos se tuvieron que replantear en el propio proceso dadas las condiciones que se presentaron, (Collerette, 1988). Como menciona Collerette (1988):

“La realidad del cambio planificado es incompatible con la visión de una separación cronológica que supone que una acción no puede iniciarse sin antes haberse terminado otra. Dada la complejidad de la intervención los cuatro tipos de actividad (diagnóstico,

planificación, ejecución y evaluación) se encuentran en constante interacción y no es excepcional que algunos se lleven a cabo en forma concurrente" (p.36 ):

Se revisaron las plantillas de personal que quedó en la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento y se redistribuyó con el propósito de que cada Dirección contara con personal suficiente y distribuido de manera equitativa: un director (a), un subdirector (a), tres jefes de departamento y personal de apoyo (de base y confianza).

Como resultado del diagnóstico se tuvo la necesidad de elaborar un programa de Formación y Capacitación del Personal de la CGRSEPEF y de las Representaciones. Su objetivo fue consolidar el papel éstos homogeneizando, en lo general, los mecanismos de trabajo.

Así se realizó un *Diagnóstico de Necesidades de Formación* (ver anexo 9), sus componentes principales son: Perfil del personal de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento (ver el Anexo10).

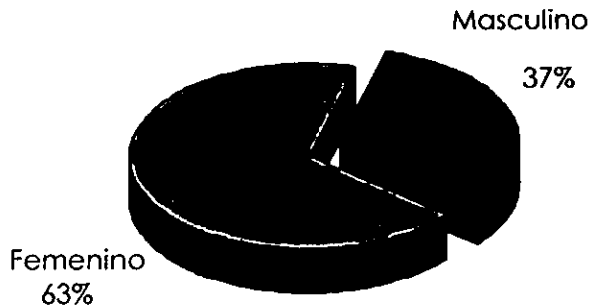
En el componente del perfil del personal se obtuvieron los datos del personal que laboraba en cada dirección, y se presentaron de la siguiente forma: concentrado de datos por sexo, cargo, edad, escolaridad y conocimientos específicos

expresados en nivel de competencia del 0 al 3, representando éste último el más alto.

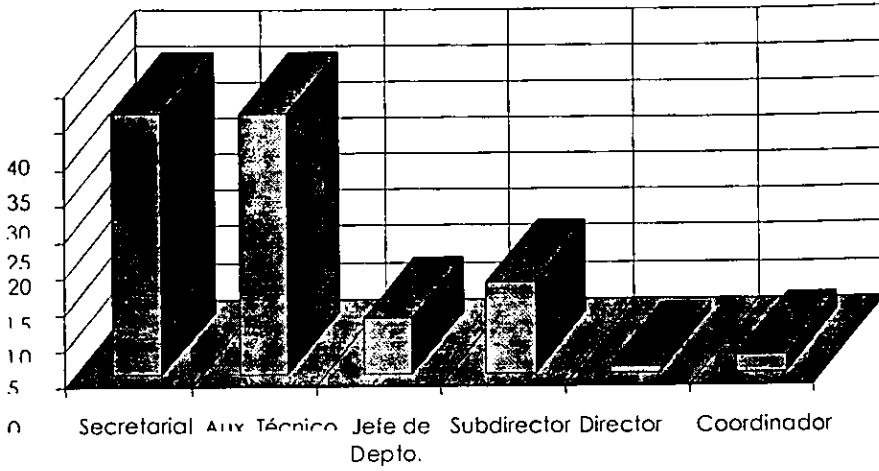
En las siguientes gráficas se muestra el perfil del personal de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento por sexo, cargo, edad y escolaridad.

***PERFIL DEL PERSONAL DE LA  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE,  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO***

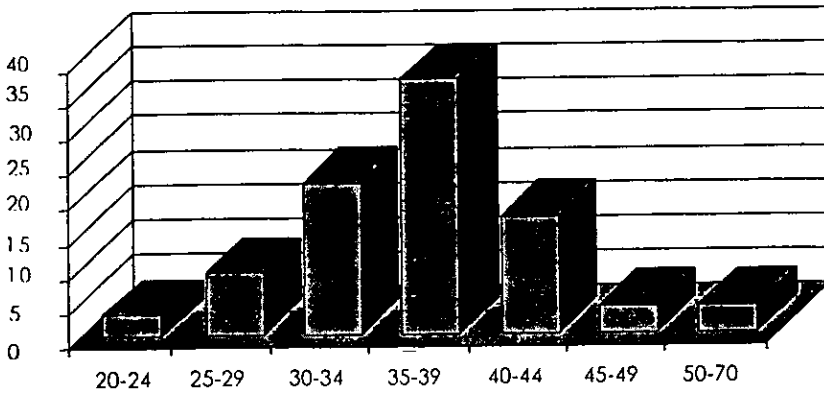
***SEXO***



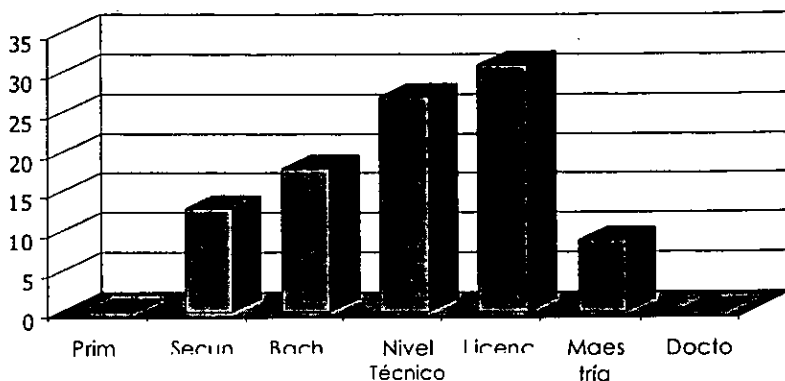
### CARGO



### EDAD



## **ESCOLARIDAD**



### **5.2. CONCLUSIONES GENERALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Se encontró que el cambio organizacional mejoró procesos de la coordinación interna entre las áreas, los mecanismos de comunicación y el método de trabajo.

- Se unificaron los criterios en el trabajo por parte de las Direcciones y con las Representaciones de la SEP en las entidades federativas.

- La metodología de trabajo permitió organizar mejor las actividades, realizar más adecuadamente la planeación y coordinación de las actividades, y realizar más eficientemente la gestión y coordinación con las áreas normativas, priorizar los programas con lo que se mejoró el seguimiento y la verificación de éstos, así como la sistematización de información con la que se elaboran los diagnósticos e informes estatales y generales.
- Se elaboraron documentos normativos como los "Programas de trabajo 1996 y 1997" con la nueva metodología de trabajo, el documento de la "Estructura Orgánica y Funciones", el documento de "Metodología de Enlace, Análisis y Seguimiento" y el "Perfil del personal de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento".
- Se mejoraron los espacios físicos para todas las áreas, creando ambientes más adecuados y agradables para el desarrollo del trabajo y la comunicación entre las áreas.

**VI**  
**ANÁLISIS**

---

## VI

### ANÁLISIS

El análisis que se presenta en este apartado consiste en la recuperación de los elementos teóricos, prácticos e institucionales que tuvieron lugar a lo largo del proceso de cambio organizacional en la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas (CGRSEPEF), con objeto de conocer críticamente los alcances y limitaciones del trabajo.

Primeramente se hace un análisis de los objetivos que orientaron el cambio organizacional y si éstos se cumplieron cabalmente. Como se expuso en el capítulo de Procedimiento, en la primera aproximación que se realizó se detectó que el funcionamiento de la CGRSEPEF no era adecuado puesto que existían funciones que se duplicaban y la comunicación entre las áreas era muy deficiente teniendo como consecuencia la fragmentación del trabajo y de los productos de éste. Por lo que se planteo como objetivo general del cambio organizacional:

- Fortalecer el funcionamiento de la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas a través de un cambio en la organización y estructura de la institución.



Como se recordará, en una de las definiciones del cambio organizacional se establece que "(el DO)...se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema. La decisión de introducir un cambio puede proceder del sistema mismo –después de haber experimentado mal funcionamiento o de haber descubierto la posibilidad de progresar." (Darvelio Castaño s/f, p.15).

Se identificó la necesidad de llevar a cabo en la institución un cambio organizacional, y se planteó hacerlo de una manera sistemática. Se hizo en el marco de los modelos de Desarrollo Organizacional. No se siguió un modelo específico pero si se tomaron los principios y se siguieron las etapas que comparten en general los modelos de DO, se realizó un diagnóstico y se planearon las etapas y objetivos que se cubrirían en cada una de éstas, específicamente en la institución.

Los modelos de DO orientaron el cambio en la CGRSEPEF, retomamos los procedimientos que establecen para lograr los propósitos de una transformación de la institución y se previeron los posibles obstáculos con los que nos podríamos enfrentar. Todo esto permitió llevar a cabo un cambio planificado exitoso en la institución, con lo cual se confirma que todo cambio debe ser planeado y no improvisado como todavía sigue siendo común dentro de las instituciones del sector público) lo cual

asegura un mayor éxito. Al llevar a cabo el cambio organizacional se corroboraron los resultados que fueron satisfactorios y demostraron la importancia de llevar a cabo un cambio planeado, con lo que se refuerza la importancia y validez del planteamiento teórico del DO, y sobre todo, la actualidad de estas metodologías, sabiéndolas adaptar en su aplicación a condiciones específicas de la organización con la que se va a trabajar.

Los objetivos específicos que orientaron el cambio a corto plazo contemplaban aspectos como la modificación de la estructura orgánica de la CGRSEPEF redistribuyendo al personal, de manera tal que correspondiera mejor a las características y necesidades de la institución; plantear las líneas generales de un método de trabajo que propiciara el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas; reorganizar los espacios físicos de las oficinas centrales de acuerdo a la nueva estructura orgánica, creando ambientes adecuados para facilitar la comunicación y coordinación al interior de los equipos de trabajo y entre las áreas.

A través de las etapas del Desarrollo Organizacional: diagnóstico, intervención y evaluación se lograron cumplir con los objetivos planteados para modificar y fortalecer el funcionamiento de la institución.

Como demuestran muchas de las experiencias en instituciones o empresas que han utilizado el Desarrollo Organizacional, entre los resultados que obtuvieron estuvo el incremento en la interacción y en la comunicación de los equipos de trabajo y las distintas áreas logrando un trabajo más eficiente y coordinado tanto al interior de la CGRSEPEF como con las Representaciones de la SEP en los estados y con las áreas normativas con las que se desarrollan distintas actividades.

La definición más clara de funciones y responsabilidades, así como la distribución de programas por nivel educativo favoreció un incremento en la participación del personal en la resolución de problemas y en la forma en que se realizaba el trabajo, siendo más propositivos y creativos. Con lo que se comprueba que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar y la salud de la institución.

La redistribución del personal para hacer más equitativos los equipos y considerando las distintas tareas y cargas de trabajo, permitió una mejor integración de los miembros de los grupos.

Otro de los aspectos que se modificaron fue el universo de atención, si bien éste continuó siendo muy amplio, al dividir los programas por nivel educativo y agruparlos por sus características de seguimiento, los objetivos, estrategias y metas

a alcanzar por programa fueron más claras, permitiendo encaminar las acciones al cumplimiento de estas. La distribución de programas por nivel educativo y no por áreas geográficas fue un cambio sustancial para el planeación y desarrollo de los programas de trabajo, tanto del primero que se elaboró con el nuevo planteamiento como los subsecuentes.

El diseño de la metodología de "Enlaces, Análisis y Seguimiento" permitió homogeneizar el método de trabajo en toda la Coordinación General, con lo que se facilitó la integración de informes, diagnósticos y reportes de las distintas áreas.

Si bien el Desarrollo Organizacional en la Coordinación General de Representaciones de la SEP se llevó a cabo considerando y ejecutando sus tres etapas básicas, se puede concluir que el planteamiento resultó satisfactorio y facilitó su aplicación en las condiciones que la institución permitió. Las características propias de la institución y las condiciones de tiempo y recursos imprimió un desarrollo particular al cambio organizacional en el que no se pudieron atender todas las variables, pero que se retomaron y atendieron las más significativas con lo que se alcanzaron los objetivos plantados a partir de DO.

Más adelante se mencionarán algunas de las limitaciones con las que nos enfrentamos para desarrollar el cambio organizacional.

### **6.1. ALACANCES Y LIMITACIONES.**

Es evidente que los cambios propuestos en una institución de carácter público son diferentes, en cierta medida, a los que pueden plantearse para el sector privado y por lo mismo, las limitaciones a las que se enfrentan los organismos públicos presentan algunas diferencias.

En el caso de la Coordinación General de Representaciones de la SEP algunas de las limitaciones que se pueden mencionar y que son características del sector público son las siguientes.

Se careció casi totalmente, del apoyo institucional para modificaciones que requirieran la aplicación de recursos, tanto por la restricción presupuestal característica de estos tiempos como por la dificultad de justificar los gastos. Las modificaciones que se realizaron se concentraron en un solo piso y fueron la creación de un espacio para la capacitación, un centro de computo, un centro de documentación y la adecuación de algunas oficinas. No se lograron concluir las remodelaciones de los otros pisos que ocupa la Coordinación General por falta de presupuesto.

Se adquirió equipo de computo más moderno y de mayor capacidad, pero fue en menor cantidad del requerido, igualmente por cuestiones presupuestales.

Una parte importante del personal que labora en la institución son sindicalizados con las ventajas y desventajas que tiene ello. El personal de base está muy acostumbrado a cambiar constantemente de jefes y con estos el cambio en distintos proyectos, ante esta situación algunos tomaron el cambio organizacional planteado como uno más, y no se involucraron en la misma medida que lo estuvieron los mandos medios y superiores y sin ser un sabotaje propiamente, esta actitud significó un obstáculo para el desarrollo del cambio. Es importante aclarar que no fue una actitud generalizada, también una parte del personal tomó la nueva estrategia como una revitalización a su trabajo cotidiano.

En relación con lo anterior, otra limitación fue que por cuestiones de tiempo y de prioridades no se pudieron abordar con mayor profundidad los aspectos psicológicos y psicosociales que se presentan en el Desarrollo Organizacional. Para continuar con el cambio en la institución se debería profundizar en estos aspectos y lograr un mayor cambio de actitud en el personal.

## **6.2. PENDIENTES PARA CONCLUIR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

El cambio en la organización se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado en una primera etapa y los resultados, como se mencionó anteriormente fueron satisfactorios, sin embargo sería necesario planear un nuevo diagnóstico a partir de las modificaciones realizadas y profundizar en el cambio de la CGRSEPEF.

La CGRSEPEF entró en una nueva etapa, faltaría una evaluación total del sistema que recogiera las opiniones de los integrantes de la institución tanto en el ámbito central como de las Representaciones de la SEP en las entidades federativas, para puntualizar los aspectos sobre los que hubo avances y considerar aquellos en los que sería necesario profundizar en una nueva etapa.

Es importante mencionar que se continuó con los cambios en la Coordinación General y que incluso eso llevó a una nueva reestructuración pero que tomó de base tanto la distribución de las direcciones resultado del cambio organizacional aquí reportado, como la distribución de los programas como nosotros los planteamos y se continuó con la metodología de trabajo.

Con la aplicación de los modelos del Desarrollo Organizacional, como se muestra en esta experiencia se constata la utilidad de estos planteamientos y metodologías para el cambio organizacional, con lo que se logra la transformación profunda de las instituciones en beneficio tanto del personal que en ellas trabaja como en la mejora de los procedimientos laborales y sus productos.



VII  
CONTRIBUCIÓN

---

## **VII**

### **CONTRIBUCIÓN**

El propósito del presente reporte laboral fue presentar una experiencia de cambio organizacional en una institución del sector público y mostrar mi participación como psicóloga en esta experiencia.

Las instituciones gubernamentales generalmente no se han caracterizado por su eficiencia, sin embargo, los embates económicos de los últimos años han ocasionado que el tamaño de estas oficinas sea cada vez menor y que los requerimientos del servicio no disminuyan. La Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas, era un claro reflejo de lo anterior: un universo de atención enorme, una gran demanda de parte de áreas involucradas con ésta y la necesidad de responder con una estructura de personal muy reducida.

En este contexto, con una visión desde la Psicología, se hizo evidente la necesidad de un cambio organizacional que permitiera mejorar los resultados y potenciar la utilización de los recursos tanto humanos como físicos con que se contaba.

En el área en que me desempeñaba coincidíamos tres psicólogas que iniciamos la observación de los problemas para realizar un trabajo eficiente, empezamos a hacer la revisión de documentos sobre Desarrollo Organizacional y simultáneamente el diagnóstico de la situación que estábamos enfrentando. Posteriormente como equipo promotor del cambio se eligieron y desarrollaron los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se deseaba cambiar. Al equipo promotor se sumaron una arquitecta y un profesor normalista propiciando que todo el grupo aportara su opinión y se enriqueciera la visión global de lo que se pretendía atender.

Esta experiencia demostró que el psicólogo es capaz de trabajar en equipo y en grupos interdisciplinarios, y que puede hacer un trabajo innovador cuando se está convencido de los frutos y propuestas de las teorías psicológicas, y se asume con responsabilidad los lineamientos de la misión institucional.

Como en todo proceso de cambio, a pesar de que no se midieron las resistencias en forma específica, la formación como psicólogas permitió observar el surgimiento de estas. Las resistencias al cambio se observaron sobre todo en el personal que está acostumbrado a las estructuras rígidas y verticales en donde no se espera que den propuestas, fortalecida por la

creencia de que en la burocracia nada es importante y por la falta de valoración sobre el trabajo de cada uno.

Al parecer, estas actitudes fortalecen las resistencias al cambio, sobre todo cuando se le pide al personal una participación más activa, en donde se autoriza que den opiniones, incluso que difieran a las de los superiores. En el cambio organizacional llevado a cabo en la institución se solicitó en su momento su participación y propuestas para mejorar el trabajo y la organización interna, encontrándose actitudes negativas y dudas con respecto a las consecuencias laborales que podría tener expresar su opinión libremente al personal de distintos niveles.

Durante el proceso de cambio organizacional en la Coordinación General de Representaciones de la SEP, fue una preocupación constante ayudar a mejorar el funcionamiento global de la institución y crear las condiciones para introducir los métodos de trabajo más apropiados, recopilar los datos de la forma más sistemática acerca del propio funcionamiento de la organización y utilizar adecuadamente los datos para la formulación de los planes de mejoramiento.

Como se mostró a lo largo de este reporte, se observó que con la implementación del cambio organizacional se influyó en aspectos tan importantes para una institución como son la organización interna, aspectos de procedimientos, flujos de comunicación y en el método de trabajo.

Finalmente una aportación importante de esta experiencia se refiere a que generalmente la práctica del cambio organizacional ha sido más común en empresas del sector privado, en este caso el desarrollo organizacional se puso en práctica en una institución del sector público. Los resultados demostraron que los planteamientos del Desarrollo Organizacional (DO) ofrecen un marco referencial fundamental y un conjunto de estrategias de mejoramiento institucional que pueden ser impulsadas por los mismos agentes internos de la institución, siempre y cuando cuenten con una formación previa adecuada como es la Psicología.

Es importante resaltar, como se dijo en capítulos precedentes, que el equipo interventor no fue seleccionado por la Institución específicamente para la realización del cambio organizacional, ni se contempló la formación en Psicología como una ventaja para la realización de esta tarea. El planteamiento del cambio se hizo primero en forma autónoma por parte de una de las

áreas de la Coordinación General, en donde nos encontramos ubicadas las tres psicólogas, y fue por iniciativa propia que se hizo posteriormente la propuesta al Coordinador General y se obtuvo su apoyo para llevar a cabo el cambio sistemático y planificado en la Institución.

Esto corrobora que el profesional universitario en Psicología por su formación, le permite participar con ventaja en el ámbito de la administración de instituciones públicas, particularmente en lo referente a la administración de recursos humanos.

Una complicación teórica y técnica con la que nos enfrentamos, fue que la CGRSEPEF no ofrece servicios al público; sus usuarios son las áreas normativas y las Representaciones de la SEP; sus productos no son tangibles como en una fábrica, lo anterior implicó un reto para el planteamiento de cambio organizacional. La aplicación desde la Psicología retomando el Desarrollo Organizacional fue muy importante.

El cambio organizacional de la institución se presentó por necesidades internas de la misma, lo que me dio la posibilidad de aplicar los conocimientos de la carrera de Psicología y de involucrarme profundamente en el marco teórico del Desarrollo Organizacional, conjuntando ambos conocimientos, se

produjeron cambios benéficos para el desarrollo de mi trabajo y del resto de la Coordinación General.

Esta experiencia demostró que la visión del Psicólogo es muy importante, puesto que da la sensibilidad para detectar procesos humanos y organizativos que impactan en el quehacer institucional y que incorporando modificaciones sistemáticas y con un marco teórico adecuado, pueden resultar en la mejora de las relaciones internas, en los métodos de trabajo y en la productividad de las instituciones.

## *BIBLIOGRAFÍA*

---



## BIBLIOGRAFÍA

AGUADO, R. J. (1999) Desarrollo Organizacional. En Página de Internet, <http://spin.com.mx/rjaguado/campo.html>. México.

ARGÜELLES, A y GÓMEZ, J.A. (1992) La Desconcentración en el proceso de modernización económica en México: El caso de SECOFI. Ed. Porrúa. México 2ª ed.

ARNAUT, A. (1994) La Federalización de la educación básica y normal: 1978-1994. En: Política y Gobierno, vol. 1, No. 2 (p. 30.40)

ASSAD, M. C. y ZICARDI A. (1992) "Propuestas de descentralización del Estado Mexicano" en Bazdresh, C. et al. (compiladores), México: auge, ajuste y crisis. México, Fondo de Cultura Económica, (p.428-441)

BACKHAREL, R. (1973) Desarrollo Organizacional estrategias y modelos, México, Fondo Educativo Interamericano.

BENNIS, W. G. (1987) Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Ed. SITESA, México.

BROWN, J. A. C. (1958) La Psicología Social de la Industria, Ed. Fondo de Cultura Económica, México.

CASTAÑO, D. y Sánchez, G. (s/f). Desarrollo Organizacional. Conceptos Generales. UNAM, México.

COLLERETTE, P. y GILLES, D. (1988) La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. (1ª edición), Trillas, México.

CORIAT, B. (1979) El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Ed. Siglo XXI, México.

CORIAT, B. (1991) Pensar al revés: Trabajo y Organización en la empresa japonesa. Ed. Siglo XXI, México.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 5 de marzo de 1993

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 26 de marzo de 1994

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 16 de diciembre de 1994

HALL, R. H. (1983). Organizaciones Estructura y Proceso. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

JIMÉNEZ, M. I. (1996) El Federalismo Educativo y la Unidad Nacional. Documento inédito, México.

LOWENTHAL, N. J. (1995) Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa. Ed. Panorama, México.

MARTON, T. S. (1996) Diagnóstico Organizacional. Base para el Desarrollo Organizacional en la empresa mexicana. Tesis de Licenciatura de la Universidad Iberoamericana, México

OHNO, T. (1991) El sistema de producción Toyota. Más allá de la producción en gran escala. Ed. Gestión 2000, Barcelona

ORNELAS, C. (1995) La descentralización de la Educación en México. El Federalismo Difícil. CIDE, (investigación en marcha) (inédito), México.

PALMA, D. (1993) "Análisis global sobre las nuevas vinculaciones entre educación, trabajo y empleo". En: Revista Iberoamericana de Educación, OEI, Madrid, España. mayo-agosto, no.2.

SCHVARSTEIN, L. (1991) Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Ed. Paidós, Argentina.

Schultz, D.P. (1985) Psicología Industrial, Ed. Nueva Editorial Interamericana McGraw-Hill, México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1992) Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1994) Ley General de Educación, México.

Secretaría de Educación Pública (1994) Ley General de Educación. México.

Secretaría de Educación Pública (1998) Estadísticas ciclo escolar 1992-1993, Dirección General de Planeación Programación y Presupuesto de la SEP. México

---

*ANEXO I*

---

# ANTECEDENTES

CONCEPTO	FASIS	I	II	III	IV	V	VI	VII
1. PERIODO		1978-1982	1983-1984	1984-1988	1988-1992	1992-1994	1994-1995	1995 EN ADELANTE
2. MODELO DE OPERACION		DESCONCENTRADO				DESCENTRALIZADO		
3. ORGANOS DE LA SEP EN LOS ESTADOS		DESELEGACIONES GENERALES	UNIDADES DE SERVICIOS EDUCATIVOS A DESCENTRALIZAR (USED)	31 ESTADOS SERVICIOS COORDINADOS DE EDUCACION PUBLICA (SCEP)	2 ESTADOS 28 ESTADOS	ENLACES DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	REPRESENTACIONES DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS	
4. DEPENDENCIA JERARQUICA DEL ORGANOS DE LA SEP EN LOS ESTADOS		SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA				OFICIAL MAYOR ↓ SUBSECRETARIO DE COORDINACION EDUCATIVA	SUBSECRETARIO DE PLANEACION Y COORDINACION	SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA
5. COORDINACION DE LOS ORGANOS DE LA SEP EN LOS ESTADOS		DIRECCION GENERAL DE DELEGACIONES	COORDINACION GENERAL PARA LA DESCENTRALIZACION EDUCATIVA			COORDINACION GENERAL DE LA DESCENTRALIZACION EDUCATIVA	COORDINACION GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LAS ENTIDADES	
6. DEPENDENCIA JERARQUICA LA INSTANCIA COORDINADORA DE LOS ORGANOS DE LA SEP EN LOS ESTADOS		SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA				OFICIAL MAYOR ↓ SUBSECRETARIO DE COORDINACION EDUCATIVA	SUBSECRETARIO DE PLANEACION Y COORDINACION	SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA

*ANEXO II*

---

## PRINCIPALES RASGOS CONTEXTUALES DE LA EVOLUCIÓN DE LA COORDINACIÓN GENERAL Y DE LAS REPRESENTACIONES

FASE I (1978-1982)	FASE II (1983-1984)	FASE III (1984-1988)	FASE IV (1989-1992)	FASE V (1992-1994)	FASE VI (1994-1995)	FASE VII (1995 EN ADELANTE)
Se crean las Delegaciones Generales en los estados. Se desconcentra la administración de los servicios de Educación Elemental, Media y Normal. Se desconcentran los subsistemas de regulación y de apoyo administrativos.	Se incorpora al Plan Nacional de Desarrollo la tarea descentralizadora de la educación. Las Delegaciones Generales se transforman en Unidades de Servicios Educativos Descentralizados.	Se suscriben con 29 estados los Acuerdos de Coordinación para el Desarrollo de la Descentralización Educativa. Se transfieren a los Servicios Coordinados de Educación Pública la administración de los Servicios de Actualización del Magisterio.	Las entidades federativas participan en la planeación integral de los servicios educativos. Se fortalecen las acciones de coordinación entre la Federación y los estados.	Se suscribe el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Se suscriben los Convenios entre la Federación y los 31 gobiernos de los estados. Se suscriben los Convenios entre los 31 gobiernos de los estados y el SNTE. Se transfieren a los gobiernos de los estados los Servicios de Educación Básica, Normal y Actualización del Magisterio. Se desamorta la homologación de las percepciones entre el personal estatal y el federalizado.	Se emite el actual Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Se crean la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas y las propias Representaciones. Se asigna a estas en las entidades federativas las atribuciones de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión normativa</li> <li>• Verificación de su observancia</li> <li>• Coordinación del sector educativo</li> <li>• Representación de la SEP</li> </ul>	Se actualiza que la Coordinación General depende del Secretario de Educación Pública. Se involucra a la Coordinación General y a las Representaciones en el desarrollo de los programas prioritarios del sector. Se fortalecen los esquemas de coordinación Federación-estados.
La Dirección General de las Delegaciones participa en la regulación del desarrollo integral del proceso de desconcentración.	La Coordinación General para la Descentralización Educativa promueve la transformación de las delegaciones en Unidades de Servicios Educativos Descentralizados.	La Coordinación General para la Descentralización Educativa conduce las acciones para la formulación y suscripción de los Acuerdos para el Desarrollo de la Descentralización con 29 estados.	La Coordinación General participa en la planeación integral de los servicios educativos. Se fortalecen las acciones de coordinación entre la Federación y los estados.	La Coordinación General coordina el trabajo de los enlaces para apoyar la instrumentación de las acciones derivadas del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Asimismo, los enlaces participan en el seguimiento de los aspectos operativos de la Federalización educativa. En la medida en que se consolida el proceso de Federalización educativa se incurre en la indefinición de las funciones de los enlaces.	El funcionamiento de la Coordinación General y de las Representaciones se orienta a la atención de aspectos de naturaleza coyuntural. Se fortalece la participación de las Representaciones en el quehacer educativo en los estados.	Se señalan las bases para atender las atribuciones de la Coordinación General y de las Representaciones.
<b>DESCONCENTRADO</b>	<b>MODELO DE OPERACIÓN</b>					<b>DESCENTRALIZADO</b>

*ANEXO III*

---



**A) DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN LA COORDINACIÓN GENERAL**

TIPO DE PERSONAL	OFICINA DEL COORDINADOR GENERAL		ADMINISTRACIÓN Y SEGUIMIENTO		INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO		ANÁLISIS Y EVALUACIÓN		ENLACE SECTORIAL		TOTAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	TOTAL	%
SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES	1	3,84	1	,83	2	2,59	--	--	--	--	4	1,58
MANDOS MEDIOS Y HOMOLOGOS	3	11,54	15	12,50	15	19,48	4	26,66	4	20	40	15,81
TECNICO-PROFESIONAL	3	11,54	8	6,66			3	20	1	13,33	16	6,32
SECRETARIAL Y CAPTURA	10	38,46	9	7,50	42	54,54	5	33,33	7	46,66	73	28,85
APOYO ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS	9	34,61	86	71,66	18	23,37	2	13,33	2	13,33	117	46,25
VACANTES			1	83			1	6,66	1	16,66	3	1,19
<b>TOTAL</b>	26	99,99	120	99,98	77	99,98	15	99,98	15	99,98	253	100
		10,28		47,43		30,43		5,93		5,93		100

*ANEXO IV*

---

*METODOLOGÍA DE ENLACE, ANÁLISIS  
Y SEGUIMIENTO*

---

*Documento de Trabajo*

*diciembre 1997*

## PRESENTACIÓN

El fortalecimiento del quehacer que realizan tanto la Coordinación General como las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas debe ser motivo de un análisis permanente y sistemático que haga posible la adaptación a los procesos de cambio que se manifiestan en la realidad de las labores cotidianas.

Con base en lo anterior y tomando en consideración que a partir de 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, se replantea la relación entre la Federación y los estados en materia educativa, y que esta voluntad política fue refrendada en 1997 con el nuevo federalismo que se pretende lograr hacia el año 2000, ésta Coordinación General, desde 1995, se dio a la tarea de diseñar una propuesta metodológica que orientara las acciones que lleva a cabo en un marco de atribuciones cada vez más amplio y complejo, que si bien normativamente ha quedado rezagado, se enfrenta a una dinámica diversificada que plantea nuevas necesidades.

Se trata de una metodología **participativa, integradora y flexible** cuya finalidad es coadyuvar al enriquecimiento constante del trabajo que se desempeña en la Coordinación General y en las Representaciones para poder ofrecer información veraz, objetiva, suficiente y oportuna, para la toma de decisiones que mejoren el servicio educativo en el marco del federalismo.

Es **participativa** porque permite que cada integrante de los equipos de trabajo conozca y analice el Sistema Educativo Nacional y que colabore en la creación de propuestas que mejoren el cumplimiento de las funciones que se nos han encomendado.

Es **integradora** porque recoge información sobre los programas y proyectos educativos de cada entidad; recoge la opinión de los usuarios del servicio educativo y con todo ello, contrastado con la normatividad vigente se puede obtener un panorama nacional, estatal y regional de todo aquello que ocurre en la educación mexicana.

Es **flexible** porque no precisa seguir linealmente las etapas en el orden en que se describen, sino que se puede iniciar el proceso por una u otra etapa, pueden dos de ellas alimentar a una; incluso, en un sólo proceso se puede ir y venir de una etapa a otra.

Las etapas de esta metodología son: enlace y gestión, análisis e investigación y seguimiento y verificación, mismas que se abordan en los siguientes apartados con un breve comentario sobre la concepción de la etapa, la enunciación, las finalidades, su instrumentación y finalmente los productos que se obtienen en cada una de ellas.



## ENLACE Y GESTIÓN

El enlace y la gestión, se constituyen de una serie de acciones que promueven y activan la consecución de un objetivo, facilitando el tránsito de la información.

Esta etapa se concreta en el contacto que realiza la Coordinación General y/o las Representaciones con las áreas normativas y/u operativas dependientes de la Secretaría de Educación Pública, o bien de otras instancias normativas federales o estatales.

### FINALIDADES

1. Cumplir los propósitos de la CGRSEPEF y de las Representaciones con base en su programa de trabajo anual.
2. Ejercer en el ámbito correspondiente las funciones que le son conferidas a la CGRSEPEF y a las Representaciones, en el Reglamento Interno de la SEP.
3. Coordinarse con áreas normativas para atender a las solicitudes y demandas provenientes de diversas fuentes.
4. Establecer acuerdos de cooperación con las unidades administrativas encargadas de la normatividad de los programas educativos.
5. Presentar ante las áreas normativas el papel de la CGRSEPEF y de las Representaciones, a efecto de ser otro factor que contribuya al desarrollo educativo.
6. Ofrecer información normativa, operativa y de casos particulares cuando se solicite y sea prudente ofrecerla.
7. Difundir el quehacer educativo federal y estatal.
8. Recoger prioridades, preocupaciones, insuficiencias y vacíos de información.
9. Aportar elementos para la construcción de líneas normativas derivadas del federalismo.
10. Generar acciones derivadas de normas generales y específicas.

## INSTRUMENTACIÓN

### *Instancias con las que se opera*

La CGRSEPEF con:

- Áreas Centrales de la SEP, (organismos descentralizados y paraestatales)
- Instituciones del Sector Público
- Autoridades Educativas Estatales

Los Representantes con:

- Autoridades Estatales y Municipales
- Autoridades Educativas Estatales y Municipales
- Funcionarios Federales
- Comunidad Escolar
- Organizaciones Sociales y privadas
- Autoridades Educativas Federales

### *Mecanismos con los que se opera*

Procedimientos	Instrumentos
⇒ Reuniones Nacionales y Regionales	- Telefonemas
⇒ Entrevistas y/o reuniones de trabajo con unidades administrativas	- Cuestionarios, cédulas
⇒ Investigación	- Circulares, oficios
⇒ Diagnósticos	- Reportes
⇒ Análisis de documentos normativos	- Informes
⇒ Análisis bibliográfico	- Notas Informativas
⇒ Revisión periodística	

### *Actividades a realizar antes y durante el enlace y la gestión*

I. Identificar en los programas definidos en nuestro Programa de Trabajo Anual:

¿Cuáles son citados por la propia normatividad definida en la Ley General de Educación y Programa Educativo 1995-2000?

¿Cuáles se determinan a partir de la Firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, o de algún Convenio?

¿Cómo influye el grado de avance del federalismo educativo en el desarrollo del programa ?

¿Cuáles operan intrínsecamente a la acción educativa?

¿Fecha de origen y, en su caso, los antecedentes de cada Programa?

¿Cómo da cabida a la participación social?

¿Cómo permea el Programa Educativo Estatal?

## II. Puntualizar de cada Programa:

¿Está operando?

¿Qué puedo indagar de él?

¿De dónde puedo obtener la información?

¿Qué es lo más relevante que debo conocer?

¿Es importante esta información para la SEP?

¿La información obtenida de qué manera impacta en el desarrollo del programa?

¿Obtener esta información cómo impacta o influye para la CGRSEPEF y para la Representación?

## PRODUCTOS

- a) Difusión de las funciones y objetivos del trabajo de la Coordinación General ante las instituciones.
- b) Contar con elementos para solicitar a las instituciones la información que a juicio de la CGRSEPEF debe tener el Representante para difundir los objetivos del proyecto educativo.
- c) Acopio de la información suficiente con la que requiere contar cada Representación.
- ch) Entregar a la unidad educativa correspondiente y autoridades superiores, la información con que cuenta la CGRSEPEF sobre la situación que guarda el programa o proyecto educativo en las entidades.
- d) Definir por programa las acciones que se pueden desarrollar para fortalecer el enlace y gestión a efecto de consolidar las actividades de coordinación.



- e) Elaborar el calendario de operación de las acciones citadas en el inciso anterior.
- g) Contar con una base que permita prever las posibilidades de seguimiento al programa.
- h) Contar con una primera valoración sobre el programa frente al proceso de federalización.

La relación de la CGRSEPEF con las Representaciones no debe concebirse como enlace y gestión, ya que ambos trabajamos coordinadamente para las mismas finalidades.

## ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

El análisis y la investigación, en el marco de la metodología de la CGRSEPEF, son dos campos interrelacionados y en algunos casos similares. Si bien, en sentido amplio analizar implica identificar y estudiar por separado las partes de un programa, sistema, concepto, entre otros, para conocer su desarrollo y luego con la suma tener una visión de conjunto; en sentido más restringido implica extraer e interpretar información de una situación o de un documento.

Visto así, el análisis encuentra convergencia con la investigación, que implica una búsqueda del conocimiento de una situación *equis*, a través de la recopilación de datos.

La etapa de análisis e investigación, puede llevarse a acabo sólo para describir un panorama educativo, o bien puede explicar el origen del estado actual y elaborar recomendaciones para un desarrollo prospectivo de más calidad.

## FINALIDADES

1. Aportar a las etapas de enlace y gestión y de seguimiento y evaluación los insumos reflexivos para identificar los propósitos de cada programa o proyecto educativo; así como los requerimientos informativos de interés tanto de orden normativo como situacional.
2. Identificar las categorías de análisis de cada programa o proyecto, así como las de carácter contextual (sociales, económicas, políticas y culturales) con las que deberán cruzarse.
3. Obtener la información mínima necesaria para iniciar la valoración y verificación del cómo operan los programas educativos en cada entidad federativa.
4. Aportar el valor agregado que identifique cómo se ha avanzado en el federalismo educativo, en procesos de descentralización o cómo se continúa fortaleciendo el centralismo.
5. Aportar el valor agregado del análisis nacional, frente al regional (norte, centro, sur), al político (partidos y grupos políticos), al sectorial (población urbana, rural, indígena y además, media, alta, baja).

6. Aportar productos de calidad para la toma de decisiones por parte del Secretario y Subsecretarios de Educación Pública, Autoridades Educativas Estatales, Coordinación General de Representaciones de SEP, Áreas Normativas y Representantes de la SEP en los Estados.
7. Detectar y proponer soluciones a los problemas que genera el centralismo.
8. Identificar cómo se corresponde el programa y/o proyecto educativo con las funciones de la unidad administrativa, y las atribuciones y funciones de la CGRSEPEF y las Representaciones.
9. Identificar la correspondencia entre el desarrollo del programa y/o proyecto educativo con la Ley General de Educación y el Programa de Desarrollo Educativo 95-2000.

## INSTRUMENTACIÓN

*Instancias con las que se opera*

1. Áreas Normativas de la SEP
2. Autoridades Educativas Estatales
3. Representantes

*Mecanismos con los que se opera*

Procedimientos	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Elaboración de estrategia de seguimiento</li><li>⇒ Diseño y aplicación de instrumentos para recabar información</li><li>⇒ Acopio y control de la información que se recaba</li><li>⇒ Elaboración de categorías de análisis</li><li>⇒ Sistematización de la información que se obtiene</li><li>⇒ Interpretación de la información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Envío de comunicados para obtener información (circulares, oficios, tarjetas informativas)</li><li>- Envío de cuestionarios, guías, cédulas... para recopilar información</li><li>- Cuadros de concentración de información</li></ul>

*Actividades a realizar antes y durante el análisis y la investigación*

- I. Definición de qué se quiere conocer, saber, conseguir, verificar...

- II. Revisión de documentos normativos.
- III. Revisión de estadísticas.
- IV. Obtención de distintas fuentes del insumo informativo (bibliotecas, archivos, centros de documentación, diagnósticos, investigaciones,...).
- V. Integrar los insumos de información obtenidos en la gestión y enlace y en la verificación y seguimiento.

## PRODUCTOS

1. Panorama situacional sobre la relación entre la normatividad y las necesidades de seguimiento a la operación de los programas educativos.
2. Descripción general y/o particular.
3. Documentos analíticos que además de describir el contexto, señalan las causas del problema, o bien sus posibles tendencias y orienta el rumbo, en tanto sugiere posibles selecciones.
4. Panorama sobre el avance del federalismo y las condicionantes políticas, económicas y culturales.
5. Bases diagnósticas que permiten determinar la profundidad del seguimiento, o bien el alcance de la verificación.

## SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN

Para nuestra metodología, esta etapa puede constituirse en el campo de convergencia de las dos anteriores, no porque necesariamente se deban cubrir de manera lineal, sino porque, desde cualquier punto que se inicie el trabajo, el punto de llegada lo constituye la verificación; pasando desde luego por el estudio puntual de eventos que ocurren en un tiempo determinado, es decir, por el seguimiento.

En este marco, el seguimiento y la verificación permiten conocer la situación general y particular del Sistema Educativo Nacional y de los programas educativos específicos.

### FINALIDADES

1. Ofrecer al Secretario de Educación Pública, información oportuna, veraz y objetiva que apoye la toma de decisiones
2. Favorecer la consolidación del federalismo educativo
3. Conocer la situación general del Sistema Educativo Nacional y su concreción en cada entidad federativa
4. Obtener un panorama estatal por tipo, nivel y modalidad educativa sobre el desarrollo de cada programa educativo
5. Comprobar de cada programa y/o proyecto educativo la observancia de la normatividad vigente
6. Conocer la estructura, desarrollo y resultados de cada programa y proyecto educativo
7. Revisar la derrama presupuestal del gasto educativo de cada entidad
8. Impulsar las acciones necesarias que coadyuven a la difusión y observancia de la normatividad.

### INSTRUMENTACIÓN

*Instancias con las que opera*

La CGRSEPEF con:

- Áreas normativas de la SEP (dependencias, organismos descentralizados y empresas paraestatales)
- Instituciones del Sector Público
- Autoridades Educativas Estatales

- Los Representantes con:
- Autoridades Estatales y Municipales
  - Autoridades Educativas Municipales
  - Comunidad Escolar
  - Organizaciones sociales y privadas

### *Mecanismos con los que se opera*

Para nuestra metodología existen dos tipos de seguimiento, uno transversal y otro longitudinal.

El primero es un corte en el desarrollo general de un programa para conocer y explicar alguno de sus componentes y/o el estado de desarrollo que lleva.

El seguimiento longitudinal, es un estudio que se realiza durante un tiempo más prolongado que el transversal ya que da cuenta, además de la estructura y el desarrollo de los programas, también de sus resultados.

Ambos tipos de seguimiento se nutren de la información obtenida tanto en las etapas de enlace y gestión y análisis e investigación, como de la verificación misma; y se permean tanto del carácter cuantitativo, como del cualitativo.

### *Actividades a realizar para el seguimiento transversal*

#### 1. Identificación de un problema

Puede provenir de una hipótesis del equipo interno de trabajo, de una solicitud o denuncia del exterior (áreas normativas, áreas operativas, usuarios del servicio educativo, entre otros)

## 6

#### 1. Previsión de actividades recurrentes

Por ejemplo las que siempre ocurren al inicio o fin del periodo escolar, los concursos, entrega-recepción de libros, material y/o equipo, entre otras.

#### 2. Diseño de estrategia para el acopio de información, tomando en cuenta diferentes tipos de fuentes.

#### 3. Acopio y sistematización de la información

#### 4. Elaboración de informe que incluya descripción, explicación, prospectiva y recomendaciones

### *Actividades a realizar para el seguimiento longitudinal*

1. Identificación de categorías de estudio.

Estas deben dar cuenta de los propósitos derivados del Programa de Desarrollo Educativo 95-2000 (PRODE) y de la consolidación del federalismo educativo que establece el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) y El Nuevo Federalismo 1995-2000.

2. Diseñar una estrategia de verificación por tipo, nivel y modalidad educativa.

Por ejemplo, si una categoría de estudio es la **cobertura**, se deberá diseñar una estrategia en la que se pueda comprobar la cobertura de educación básica, de media superior y de superior que incluya una descripción y análisis por nivel y modalidad educativa.

3. Acopio y sistematización de la información

Aquí se deberán seleccionar las técnicas necesarias para la verificación que se lleva a cabo y en consecuencia, se diseñan y aplican los instrumentos. Por ejemplo, si se elige la técnica de encuesta, el instrumento puede ser un cuestionario; o bien si se decide realizar observaciones (técnica) su instrumento será una cédula de observación.

### PRODUCTOS

- a) Diagnóstico situacional del desarrollo del Sistema Educativo Nacional, desagregado por entidad federativa
- b) Informes regionales, estatales y nacionales sobre la operación de los programas educativos por tipo, nivel y modalidad educativa
- c) Identificación de factores que inciden positiva y negativamente en el desarrollo educativo
- d) Documentos analíticos sobre el desarrollo de programas educativos específicos
- e) Detección de obstáculos par la consolidación del federalismo educativo.

*ANEXO V*

---



PROGRAMAS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL

PRIORIDAD	PROGRAMA
1*	Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros de Educación Básica en Servicio (ProNAP)
1*	Transformación y Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales
1*	Consejos de Participación Social
1*	Fortalecimiento a la Educación Indígena
1*	Distribución de Libros de Texto Gratuitos y Materiales Educativos
1	Educación Comunitaria, Compensatoria y Programas Interinstitucionales para la población más necesitada
2	Planes y Programas de Estudio de Educación Básica y Normal
3	Calendario Escolar y Uso de tiempo
3	Escuelas Particulares

\* Prioridad Alta 9

PRIORIDADES

1 = 6

2 = 1

3 = 2

# PROGRAMAS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA  
Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

PRIORIDAD PROGRAMA

1	Infraestructura Equipamiento y Mantenimiento de los Planteles de Educación Básica (CAPECE)
2	Rincones de Lectura
1*	Carrera Magisterial
1	Revaloración Social del Magisterio
2	Programa Nacional para el Bienestar y la Incorporación al Desarrollo de las Personas con Discapacidad
1*	Educación a Distancia
3	Concursos de interpretación del Himno Nacional y de Expresión Literaria sobre los Símbolos Patrios
3	Semana Nacional de Ciencia y Tecnología
3	Olimpiada del Conocimiento Infantil
3	Semana Nacional de Salud
3	Programa para la Localización de Menores
3	Censo Nacional de Talla
3	Programa Nacional de Acción en favor a la Infancia
3	Seguridad y Emergencia Plan Operativo Volcán Popocatepetl

\* Prioridad Alta

PRIORIDADES

1 = 4	2 = 2	3 = 0
-------	-------	-------

PROGRAMAS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR,  
SUPERIOR Y DE ADULTOS

PRIORIDAD	PROGRAMA
1	Cobertura
1	Calidad Educativa
2	Personal Académico
1	Organización y Coordinación
1*	Educación para Adultos

\* Prioridad Alta

PRIORIDADES

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
TEMÁTICA POR ENTIDAD FEDERATIVA

PRIORIDAD	PROGRAMA
1*	Revisión Salarial de Prestaciones de los Trabajadores de la Educación
1*	Seguimientos Especiales
1*	Análisis de Información Temática del Sector Educativo
2	Educación Física y Deporte
2	Cultura
2	Instituto Nacional de Antropología e Historia
2	Red Nacional de Bibliotecas
3	Directorio de Autoridades Educativas Federales y Estatales *

\* Prioridad Alta

PRIORIDADES

\* Programa a cargo de la Secretaría Particular de la CGSEPF

# PROGRAMAS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP

COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

PRIORIDAD	PROGRAMA
1	Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación de la Educación Básica
1	Sistema de Información Educativa
1	Carpetas de Información Básica
1	Giras del C. Secretario
1	Formación y Capacitación del Personal de la CGRSEPEF y de las Representaciones
1	Valoración de Representaciones
1	Metodología para el Enlace, la Coordinación, el Seguimiento y la Evaluación
1	Reuniones Nacionales y Regionales de Autoridades Educativas y Equipos Técnicos
1	Especiales: Alimentación, Salud y Educación (PASE)
2	Apoyo a las Acciones Educativas en Favor de las Mujeres
2	Seguimiento a las Solicitudes hechas al C. Secretario
3	Acompañamiento a las Direcciones

PRIORIDADES

1 = 9      2 = 2      3 = 1

*ANEXO VI*

---

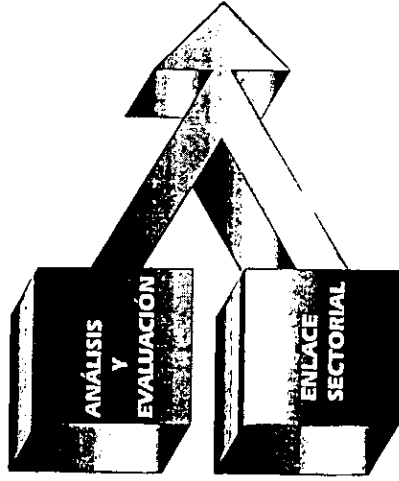


*ANEXO VII*

---

**SEP**

**CGRSEPEF**  
PROGRAMA DE TRABAJO '96



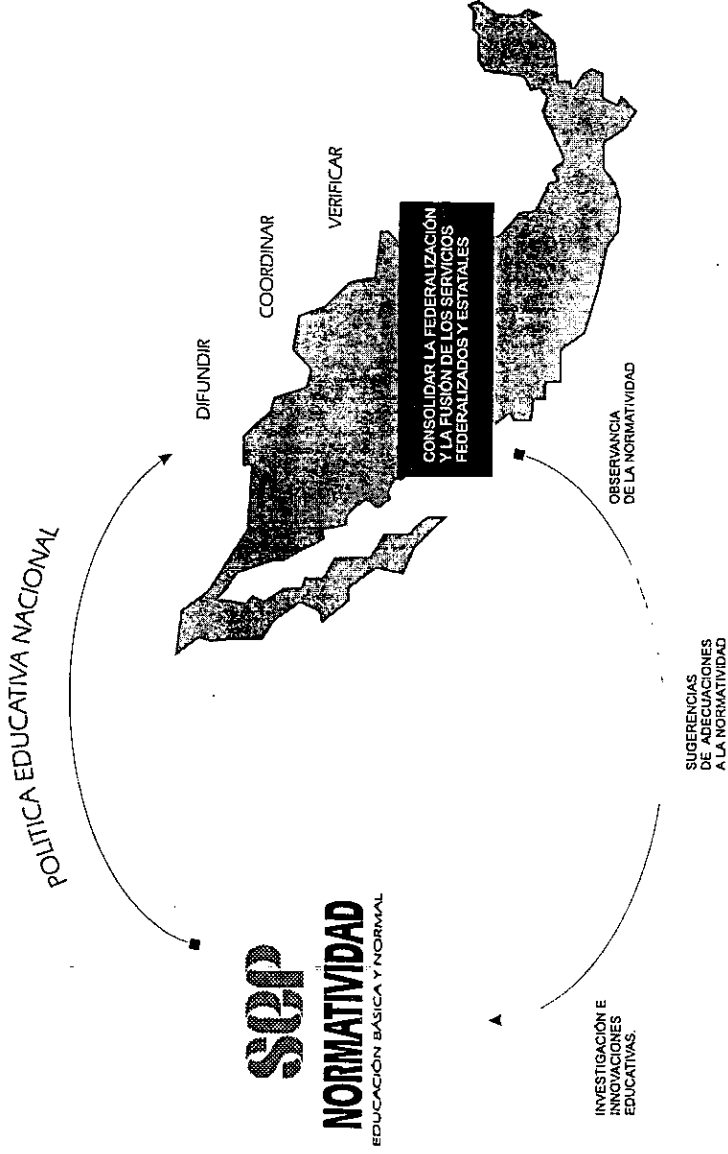
## EDUCACIÓN BÁSICA

DIFUSIÓN, COORDINACIÓN, VERIFICACIÓN  
Y SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LA  
NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.



# OBJETIVO GENERAL

INTEGRAR LA COORDINACIÓN, DIFUSIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL.



# ESQUEMA FUNCIONAL INSTANCIAS INVOLUCRADAS

**SEP**  
NORMATIVIDAD

**CGRSEPEF**

**RSEPEF**

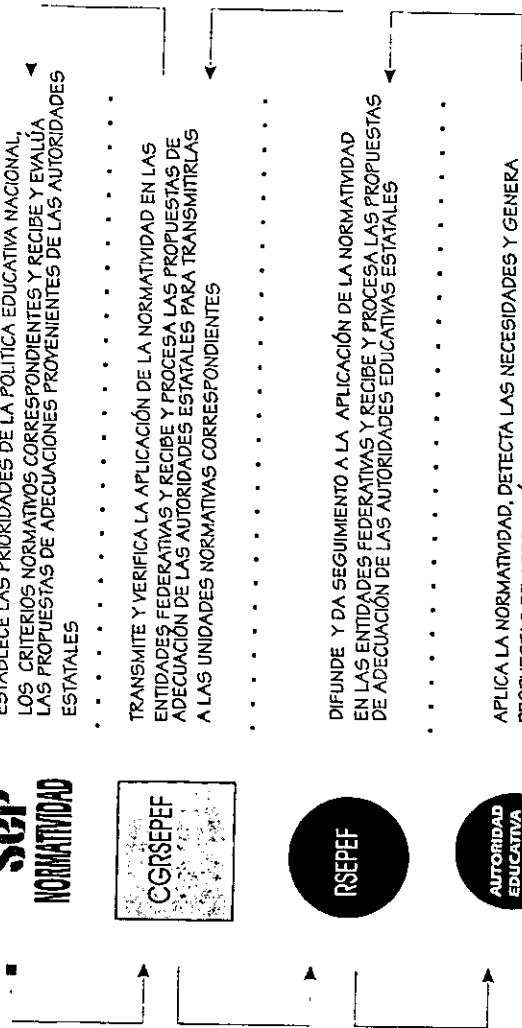
**AUTORIDAD  
EDUCATIVA  
ESTATAL**

ESTABLECE LAS PRIORIDADES DE LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL, LOS CRITERIOS NORMATIVOS CORRESPONDIENTES Y RECIBE Y EVALÚA LAS PROPUESTAS DE ADECUACIONES PROVENIENTES DE LAS AUTORIDADES ESTATALES

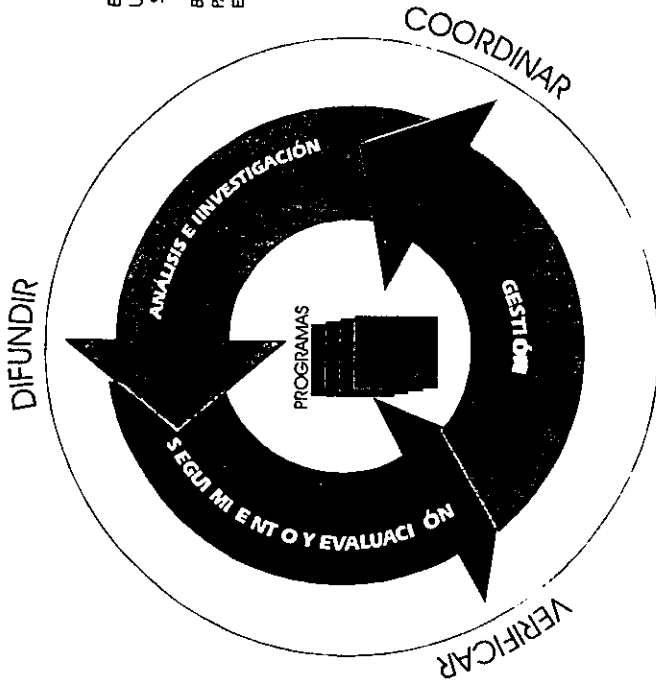
TRANSMITE Y VERIFICA LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y RECIBE Y PROCESA LAS PROPUESTAS DE ADECUACIÓN DE LAS AUTORIDADES ESTATALES PARA TRANSMITIRLAS A LAS UNIDADES NORMATIVAS CORRESPONDIENTES

DIFUNDE Y DA SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y RECIBE Y PROCESA LAS PROPUESTAS DE ADECUACIÓN DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS ESTATALES

APLICA LA NORMATIVIDAD, DETECTA LAS NECESIDADES Y GENERA PROPUESTAS DE ADECUACIÓN DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS SOCIOECONÓMICAS, POLÍTICAS Y CULTURALES DE LA ENTIDAD



# METODOLOGÍA



OBSERVAR Y REGISTRAR, Y EN SU CASO ACOMPAÑAR EL DESARROLLO DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS O DE ALGUNO DE SUS COMPONENTES.

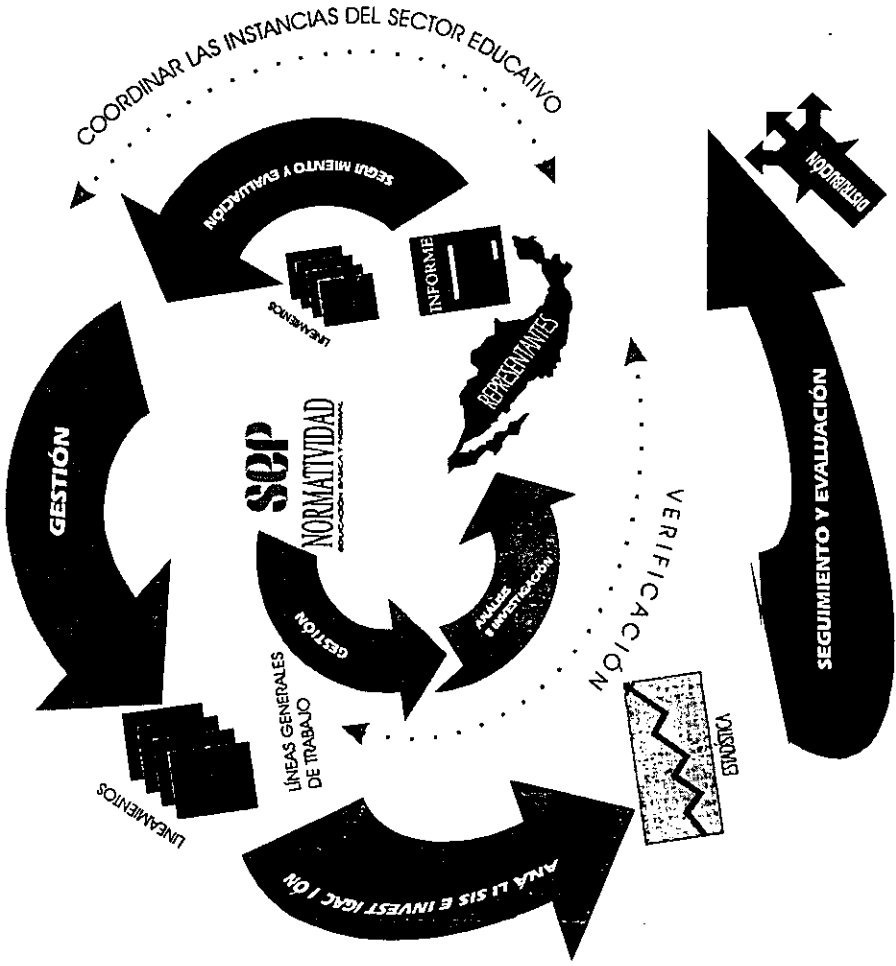
CONTRASTAR ENTRE LO PROGRAMADO Y LO REALIZADO DE LA OPERACIÓN DE ALGUN PROGRAMA O PARTE DE EL.

ESTUDIAR LAS PARTES DE UN PROCESO PARA ENTENDER SU DINÁMICA.

BUSCAR ELEMENTOS PARA AMPLIAR EL CONTEXTO Y/O EXPLICAR EL FENÓMENO.

INTERACCIÓN CON LAS ÁREAS NORMATIVAS PARA PLANEAR, EVALUAR E INTERCAMBIAR INFORMACIÓN

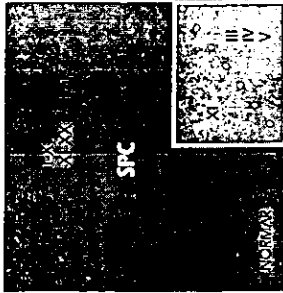
# METODOLOGÍA



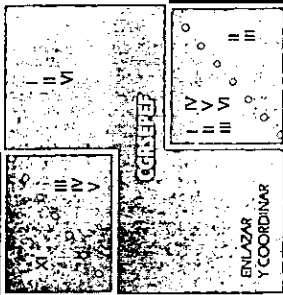
# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP

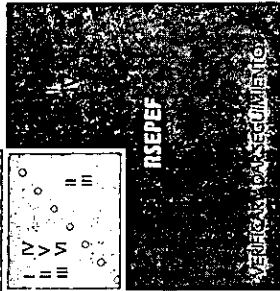
ARTICULO 6



ARTICULO 17



ARTICULO 18



ARTICULO 6

- XI. COORDINARSE CON LAS DEMÁS SUBSECRETARÍAS, OFICIAL MAYOR Y TITULARES DE LAS DEMÁS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

ARTICULO 17

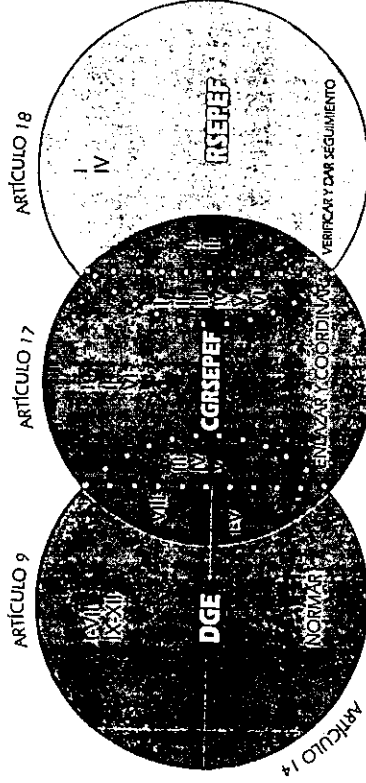
- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.
- IV. REUNIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.
- V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.
- VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

ARTICULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



### ARTÍCULO 9

- VIII. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

### ARTÍCULO 14

- I. EVALUAR LAS POLÍTICAS DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL Y LA EFICIENCIA DE LAS ACCIONES DEL SECTOR EDUCATIVO.
- II. EVALUAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, LIBROS DE TEXTO, MÉTODOS Y MATERIALES EDUCATIVOS DESTINADOS A LA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL.
- III. LLEVAR EL REGISTRO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO OFICIALES.
- IV. APLICAR INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN, Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN A CARGO DE LA SECRETARÍA.

### ARTÍCULO 17

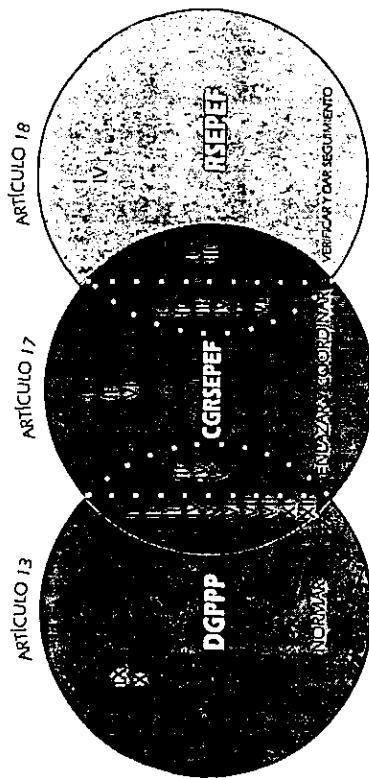
- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.
- IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.
- V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.
- VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

### ARTÍCULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



## ARTÍCULO 13

- I. PROPONER LOS OBJETIVOS Y METAS DEL PROGRAMA DEL SECTOR EDUCATIVO.
- II. PROPONER LOS PROGRAMAS COMPENSATORIOS.
- III. EVALUAR LOS PROGRAMAS COMPENSATORIOS.
- IV. DIRIGIR Y DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN RELACIONADOS CON LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO Y PUBLICAR LAS ESTADÍSTICAS.
- V. LLEVAR UN REGISTRO DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.
- VI. PROPONER EL CALENDARIO ESCOLAR.
- VII. PREPARAR LOS INFORMES DE LABORES DEL C. SECRETARIO.
- VIII. PROPONER NORMAS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO.
- IX. INTEGRAR LOS ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE INVERSIONES Y DE OBRAS.
- X. TRANSMITAR LA APROBACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO.
- XI. ANALIZAR Y DETERMINAR LAS MODIFICACIONES AL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO.
- XII. ASESORAR A LOS TITULARES DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LOS PROGRAMAS SOBRE LA FORMA DE ESTABLECER SUS OBJETIVOS, METAS, ACCIONES Y ESTIMACIONES.

## ARTÍCULO 17

- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.
- IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.
- V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.
- VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

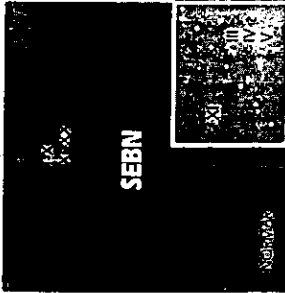
## ARTÍCULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP

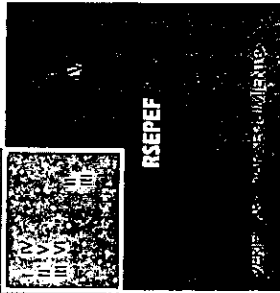
ARTÍCULO 6



ARTÍCULO 17



ARTÍCULO 18



ARTÍCULO 6

XI. COORDINARSE CON LAS DEMÁS SUBSECRETARÍAS OFICIAL MAYOR Y TITULARES DE LAS DEMÁS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

ARTÍCULO 17

I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.  
II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.  
III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.  
IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.  
V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.  
VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

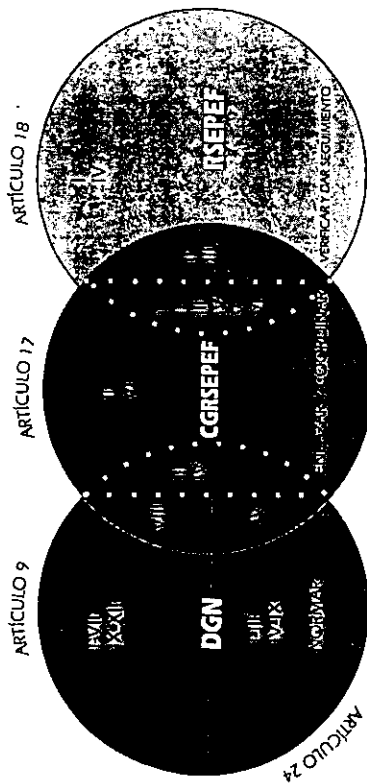
ARTÍCULO 18

I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.  
II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.  
III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.  
IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.



# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



### ARTICULO 9

IV. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

### ARTICULO 24

IV. VERIFICAR, CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES, Y EN COORDINACIÓN CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS COMPETENTES DE LA SECRETARÍA, QUE LA APLICACIÓN DE NORMAS PEDAGÓGICAS, CONTENIDOS, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, MÉTODOS, MATERIALES, AUXILIARES DIDÁCTICOS E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE APROBADOS, SE CUMPLAN EN TODOS LOS PLANTELES QUE IMPARTEN EDUCACIÓN INICIAL, BÁSICA Y NORMAL.

### ARTICULO 17

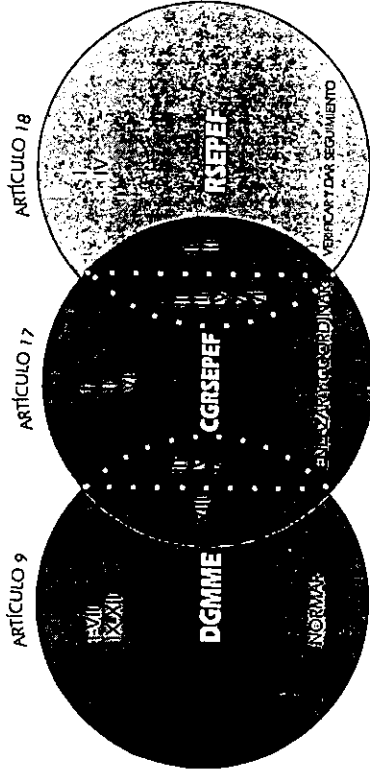
I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP;  
 II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.  
 III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.  
 IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA, Y VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.  
 V. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

### ARTICULO 18

I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.  
 II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.  
 III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.  
 IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



### ARTÍCULO 9

VII. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

### ARTÍCULO 17

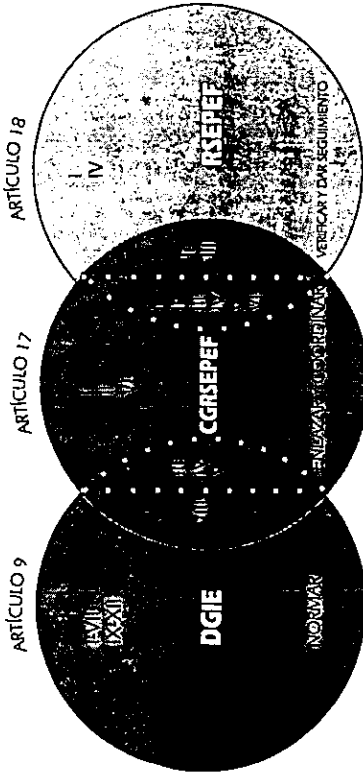
I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.  
 II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.  
 III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.  
 IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.  
 V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.  
 VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

### ARTÍCULO 18

I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.  
 II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.  
 III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.  
 IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



## ARTÍCULO 9

VIII. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

## ARTÍCULO 17

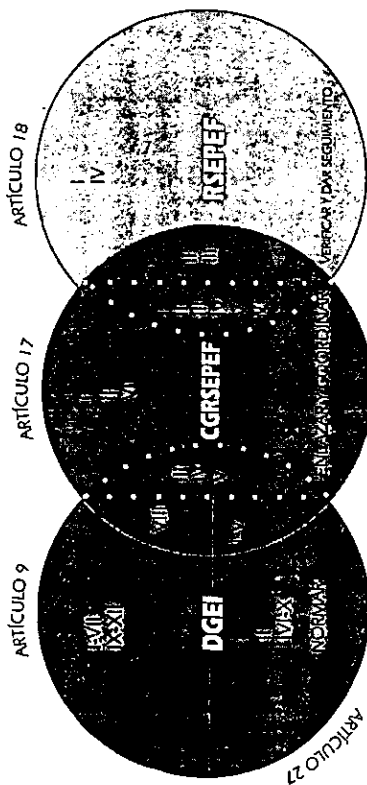
- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.
- IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.
- V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.
- VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

## ARTÍCULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



### ARTÍCULO 9

III. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

### ARTÍCULO 27

III. VERIFICAR, CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES, Y EN COORDINACIÓN CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS COMPETENTES DE LA SECRETARÍA, EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS PEDAGÓGICAS, CONTENIDOS, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, MÉTODOS, MATERIALES Y AUXILIARES DIDÁCTICOS E INSTRUMENTOS PARA LA ENSEÑANZA DE LA EDUCACIÓN INDÍGENA.

### ARTÍCULO 17

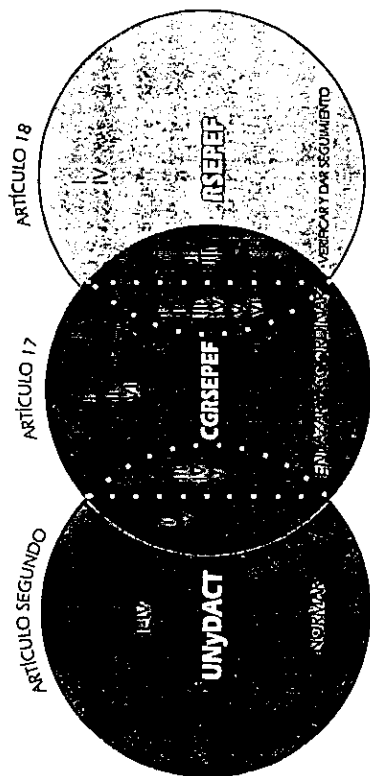
I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.  
 II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.  
 III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.  
 IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.  
 V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.  
 VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

### ARTÍCULO 18

I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.  
 II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.  
 III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.  
 IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

SEGUN EL ACUERDO 196 DEL 4 DE JUNIO DE 1994



## ARTICULO SEGUNDO

- I. PROPONER POLITICAS Y PLANES GENERALES PARA LA ACTUALIZACION, CAPACITACION Y SUPERACION PROFESIONAL CONTINUA DE LOS MAESTROS EN SERVICIO EN EDUCACION INICIAL, ESPECIAL, BASICA Y NORMAL.
- Y. PROPONER LAS NORMAS QUE REGULEN EL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION, CAPACITACION Y SUPERACION PROFESIONAL PARA MAESTROS DE EDUCACION BASICA TOMANDO EN CUENTA LAS OPINIONES Y PROPUESAS QUE AL RESPECTO EMITAN LOS GOBIERNOS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y EN SU CASO LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTERESADAS.

## ARTICULO 17

- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRAMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS AREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORIA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.
- IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVES DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.
- V. VERIFICAR LA APLICACION DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.
- VI. COORDINAR LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADISTICAS Y ADMINISTRACION DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

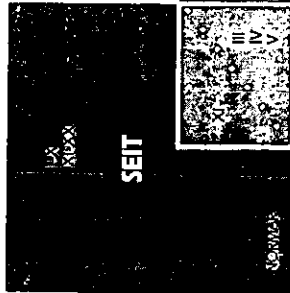
## ARTICULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARIA.
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

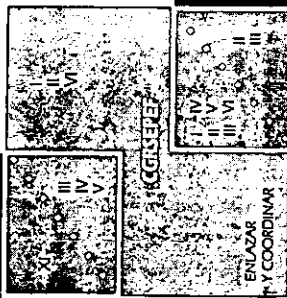
# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP

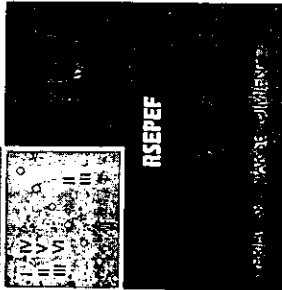
ARTICULO 6



ARTICULO 17



ARTICULO 18



ARTICULO 6

XI. COORDINARSE CON LAS DEMÁS SUBSECRETARÍAS, OFICIAL MAYOR Y TITULARES DE LAS DEMÁS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

ARTICULO 17

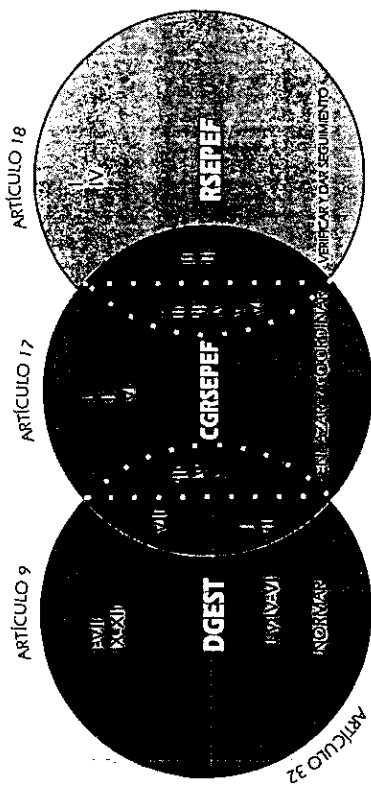
I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.  
 II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN.  
 III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES.  
 IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA.  
 V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.  
 VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

ARTICULO 18

I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA.  
 II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO.  
 III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD.  
 IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

# CONVERGENCIA DE ATRIBUCIONES

## SEGUN EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP



### ARTÍCULO 9

- VIII. COORDINAR SUS ACTIVIDADES CON LAS DEMÁS DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

### ARTÍCULO 32

- II. ORGANIZAR, OPERAR, DESARROLLAR Y SUPERVISAR LA EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA EN LOS PLANTELES DE LA SECRETARÍA;
- III. VERIFICAR QUE LAS NORMAS PEDAGÓGICAS, CONTENIDOS, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, MÉTODOS, MATERIALES DIDÁCTICOS, INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE PARA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA SE CUMPLAN EN LOS PLANTELES DE LA SECRETARÍA.

### ARTÍCULO 17

- I. COORDINAR LAS TAREAS DE LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP;
- II. APOYAR A LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES QUE REALICEN;
- III. SERVIR DE CONDUCTO PARA QUE LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA SEP BRINDEN ASESORÍA Y APOYO A LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS LOCALES;
- IV. DIFUNDIR LA NORMATIVIDAD A TRAVÉS DE LAS REPRESENTACIONES PARA SU OBSERVANCIA;
- V. VERIFICAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS;
- VI. COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE DESARROLLEN LAS REPRESENTACIONES DE LA SEP.

### ARTÍCULO 18

- I. REPRESENTAR A LA SECRETARÍA;
- II. COORDINAR A LAS INSTANCIAS DEL SECTOR EDUCATIVO;
- III. VERIFICAR LA OBSERVANCIA DE LA NORMATIVIDAD;
- IV. LAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. SECRETARIO.

*ANEXO VIII*

---





COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LAS  
ENTIDADES FEDERATIVAS

## *Manual de Organización*

*Mayo 1997*

## PRESENTACIÓN

El compromiso social que asume el sistema educativo nacional se ve reflejado en la ciudad del servicio que se presta en las diferentes instancias educativas, y en cada una de ellas donde el esfuerzo de quienes participan en la administración, la normatividad y la operación, se pone de manifiesto en cada tarea cumplida.

Por ello, es necesario que tanto en la Coordinación General como en las Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las Entidades Federativas, se fortalezca el trabajo con acciones que tiendan a mejorar la calidad del servicio que se presta, es decir responder cuantitativa y cualitativamente mejor a los retos que impone el cumplimiento de los grandes objetivos de la educación.

En el presente Manual de Organización y Funciones se plasma la perspectiva desde la cual la Coordinación General de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas contribuye al logro de las finalidades educativas desde su espacio de competencia.

La finalidad de este documento es que quienes conforman esta Coordinación General reconozcan en los objetivos y funciones de la misma, la posibilidad de asumir con responsabilidad el quehacer que se les ha conferido. Asimismo, la lectura de este Manual le permitirá a las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, a las autoridades educativas y en general a cualquier dependencia y entidad de la administración pública federal, una interacción más fluida que fortalezca el proceso de descentralización educativa desde una perspectiva de trabajo compartido.

Este documento cuenta con un breve apartado que da el sustento legal al ámbito de competencia de la Coordinación General y la justificación que regula las funciones. Además se incluye la estructura orgánica y las funciones genéricas de cada Coordinación Sectorial y de sus respectivas direcciones y subdirecciones.

## SUSTENTO LEGAL

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública<sup>1</sup>, así como en el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública<sup>2</sup> se le asigna a la Coordinación General de Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las Entidades Federativas los siguientes objetivos y funciones.

## OBJETIVO

Coordinar, supervisar y dirigir el funcionamiento de las Representaciones de la Secretaría radicadas en las Entidades Federativas para que éstas realicen sus funciones con eficiencia y oportunidad y conducir las relaciones que se establezcan entre la Secretaría y los Gobiernos Estatales en la materia educativa.

---

<sup>1</sup> Publicado en el Diario Oficial con fecha 26 de marzo de 1994.

<sup>2</sup> Publicado en el Diario Oficial con fecha 16 de diciembre de 1994.

ATRIBUCIONES QUE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA SEP LE CONFIERE A LA COORDINACIÓN GENERAL DE REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

Coordinar las tareas que realicen las Representaciones de la Secretaría en las Entidades Federativas.

Proporcionar a las Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las Entidades Federativas el apoyo necesario para realizar trámites y gestiones ante las unidades administrativas de la Secretaría, así como también entre otras dependencias y entidades de la administración pública federal.

Ser el conducto para que las unidades administrativas competentes de la Secretaría, brinden la asesoría y apoyos necesarios a las autoridades educativas locales.

Hacer del conocimiento de las Representaciones de la Secretaría en las Entidades Federativas, para su difusión y observancia, los lineamientos generales que emita la Secretaría en términos de la Ley General de Educación.

Verificar y, en su caso, comunicar a las unidades administrativas competentes de la Secretaría, la aplicación y el desarrollo en los estados de las disposiciones a que se refiere la función anterior.

Coordinar de conformidad con las unidades administrativas competentes de la Secretaría, la elaboración de los programas de actividades, proyectos de presupuesto, estadística y administración de recursos que desarrollen las Representaciones de la Secretaría en las Entidades Federativas.

## SECRETARÍA PARTICULAR

### FUNCIONES:

- Coordinar, junto con las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas y con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la formalización de los convenios en materia educativa, así como dar seguimiento con el apoyo de las áreas de la Coordinación General que se considere pertinentes.
- Supervisar el control de gestión para poder coordinar los procedimientos en la asignación y seguimiento de los asuntos hacia las áreas de la Coordinación General.
- Definir el mecanismo para eficientar la firma, registro y envío de oficios, circulares y documentos.
- Elaborar los Directorios de Autoridades de la SEP, de Autoridades Estatales, de Autoridades Municipales y de Representantes de la SEP en las Entidades Federativas, determinar los mecanismos de retroalimentación interna y externa para su actualización.
- Coordinar y supervisar las labores encomendadas a la Subdirección de Apoyo a la Informática.
- Hacer acopio e informar de manera oficial lo referente a publicaciones, convocatorias, concursos y convenios del sector educativo e interinstitucionales vinculados al sector.
- Planear y elaborar conjuntamente con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la metodología e instrumentos para crear y operar el Sistema de Información Educativa de la Coordinación General.
- En base a las necesidades de capacitación sobre informática de cada una de las áreas de la Coordinación General, elaborar el programa de actualización y capacitación, y realizar gestiones necesarias ante las instancias correspondientes a fin de que se den los apoyos necesarios para la impartición de los cursos.
- Participar en la preparación de Reuniones Nacionales y Regionales del Sector Educativo Federal y Estatal, así como de las Representaciones.
- Participar con las Coordinaciones Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento y de Administración, en la determinación de prioridades de trabajo de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas.
- Promover una constante y permanente vinculación entre las áreas de la Coordinación General, que contribuya a eficientar la comunicación y el manejo de información entre las mismas.
- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a la Secretaría Particular.

- Coordinarse con las áreas de la Coordinación General y auxiliarlas dentro de su ámbito de competencia, para el pleno ejercicio de sus atribuciones.
- Organizar y controlar la Agenda del C. Coordinador General.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración del Coordinador General.
- Atender y dar seguimiento a los asuntos que le encomiende el C. Coordinador General.

## SUBDIRECCIÓN DE APOYO DE INFORMÁTICA

### FUNCIONES:

- Apoyar a la Secretaría Particular de la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, en la planeación y elaboración de sistemas de cómputo que permitan optimizar el flujo de información entre la Coordinación General y las distintas áreas.
- Coadyuvar con la Secretaría Particular en la elaboración del programa de capacitación y actualización en aspectos de paquetería informática del personal de la Coordinación General y de las distintas áreas.
- Dar el apoyo técnico que se requiera en las áreas de la Coordinación General, para el eficiente desempeño de sus funciones.
- Apoyar a la Secretaría Particular y a las distintas áreas de la Coordinación General, para el eficiente desempeño de sus funciones.
- Apoyar a la Secretaría Particular y a las distintas áreas de la Coordinación General en el enlace con la Dirección General de Informática.
- Solicitar ante la Dirección General de Informática el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo asignado a la Coordinación General y a sus distintas áreas.
- Presentar a la Secretaría Particular el plan de necesidades de equipamiento en general (computadoras y paquetería), para el desarrollo de las funciones encomendadas a la Coordinación General y sus áreas.
- Apoyar a las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas en cuanto a sus necesidades informáticas, cuando ellas así lo requieran.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración del Secretario Particular.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Secretaría Particular.

## COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

### FUNCIONES:

- Coadyuvar en el enlace de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, con las instancias centrales de la SEP u otras dependencias y entidades de la administración pública federal, para facilitar las gestiones y los trámites que aquellas tengan que realizar para su cabal funcionamiento.
- Coadyuvar, junto con la Coordinación Sectorial de Administración y Operación, en la organización de Reuniones Nacionales y Regionales entre las distintas unidades administrativas competentes de la Secretaría, Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas y las autoridades educativas estatales.
- Dar el apoyo técnico que se requiera en las áreas de la Coordinación General, para el eficiente desempeño de sus funciones.
- Apoyar a la Coordinación General en el seguimiento y verificación de la observancia y difusión de los lineamientos generales que emita la Secretaría, en términos de la Ley General de Educación, a través de las Representaciones.
- Elaborar y proponer a la Coordinación General estrategias de corto, mediano y largo plazo que apoyen la consolidación del federalismo educativo.
- Coordinar y sistematizar el seguimiento de las peticiones realizadas al C. Secretario de Educación Pública.
- Coordinar los aspectos que sean competencia de la Coordinación General en la preparación de las giras de trabajo del C. Secretario del Ramo a los estados.
- Determinar, con el apoyo de las Direcciones de la Coordinación General, la metodología de trabajo para el enlace, la coordinación, la difusión y el seguimiento que la CGRSEPEF y las Representaciones de la SEP realizan de las acciones y programas educativos en los estados.
- Determinar, junto con las Direcciones, las líneas de trabajo que habrán de desarrollar en el marco señalado por el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, el Reglamento Interior de la SEP y las políticas de la Coordinación General.
- Elaborar el Programa Operativo Anual con base en las líneas de trabajo enunciadas en el punto anterior.
- Organizar, con la concurrencia de las Direcciones y la Coordinación Sectorial de Administración y Operación, el programa de capacitación y formación del personal de la CGRSEPEF y de las Representaciones.

- *Elaborar, en forma conjunta con las Direcciones, el programa anual de trabajo de la Coordinación General, mismo que es insumo de la Coordinación Sectorial de Administración y Operación para dar forma al Programa Operativo Anual.*
- *Coordinar, supervisar y valorar sistemáticamente para su consolidación el trabajo de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, con base en el trabajo que desarrollan las Direcciones.*
- *Coordinar el seguimiento a la concurrencia presupuestal que en materia educativa se realiza en las Entidades Federativas.*
- *Coadyuvar con la Secretaría Particular del C. Coordinador General en la elaboración de la metodología e instrumentos para construir, operar y dar seguimiento al Sistema de Información Educativa de la Coordinación General.*
- *Atender todos los asuntos especiales que le encomiende el C. Coordinador General.*



SUBDIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y  
PREPARACIÓN DE GIRAS DEL C. SECRETARIO

FUNCIONES:

- Apoyar a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento en la organización, análisis y seguimiento del presupuesto asignado a los servicios educativos en las Entidades Federativas para poder analizar su impacto en el desarrollo de los programas por nivel educativo.
- Dar seguimiento, con el apoyo de los Representantes, y compendiar las innovaciones e investigaciones educativas estatales.
- Organizar y verificar la actualización del Sistema de Información de la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas.
- Organizar y mantener actualizadas las Carpetas de Información Básica de las Entidades Federativas.
- Apoyar a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento en las actividades que le encomiende la Coordinación General para la preparación y desarrollo de las giras del C. Secretario del Ramo.
- Dar acompañamiento a las Direcciones de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

SUBDIRECCIÓN DE ENLACE, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL  
Y ORGANIZACIÓN DE REUNIONES

FUNCIONES:

- Proponer a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, los criterios y programa para la formación y capacitación del personal de la Coordinación General y de las Representaciones.
- Coordinar y evaluar permanentemente el Programa de Formación y Capacitación del personal de la CGRSEPEF y de las Representaciones.
- Coadyuvar en la valoración y diagnóstico de las Representaciones y de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Proponer a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento los criterios y lineamientos metodológicos para el enlace, la coordinación, el seguimiento y la evaluación, así como la valoración y difusión de dichos criterios y lineamientos.
- Apoyar a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento en el análisis y revisión de información y documentos normativos, técnico-pedagógicos y operativos que disponga la Coordinación General.
- Dar acompañamiento a las Direcciones de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN A PROGRAMAS ESPECIALES Y SOLICITUDES FORMULADAS  
AL C. SECRETARIO DEL RAMO

FUNCIONES:

- Organizar, con apoyo de las Direcciones y en coordinación con la Coordinación Sectorial de Administración y Operación, las reuniones nacionales y regionales de las áreas centrales y de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas.
- Apoyar a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento en la organización y seguimiento de los programas especiales que la Coordinación General demande.
- Coadyuvar en el seguimiento a las solicitudes realizadas al C. Secretario del Ramo.
- Integrar la información de los programas especiales y dar el seguimiento a la firma de convenios para incorporarlos en la Carpeta de Información Básica.
- Proponer a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento el proyecto de información y operación del Centro de Documentación y coordinar la organización del mismo.
- Dar acompañamiento a las Direcciones de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración de la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento para que sean sancionadas.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN A PROGRAMAS ESPECIALES Y SOLICITUDES FORMULADAS  
AL C. SECRETARIO DEL RAMO

FUNCIONES:

- Determinar, junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento las líneas de trabajo que tendrá la Dirección.
- Elaborar el programa de trabajo del nivel educativo y los programas educativos que le corresponden, bajo los criterios metodológicos elaborados por la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Desarrollar y proponer a la Coordinación General y Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la verificación y evaluación de los programas que le corresponden.
- Acordar con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la priorización de los programas que le corresponden, así como revisarla periódicamente.
- Consolidar la coordinación con las unidades administrativas responsables de la normatividad de los programas que le corresponden.
- Integrar el compendio documental normativo técnico-pedagógico y operativo por programa de atención, para su incorporación al centro de documentación de la CGRSEPEF y su envío a las Representaciones.
- Sistematizar la información nacional de los programas educativos bajo su responsabilidad.
- Presentar a la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento propuestas para consolidar el federalismo educativo.
- Elaborar los diagnósticos, reportes, informes o notas sobre los programas de su responsabilidad que le sean requeridos por la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento.
- Informar permanentemente a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento sobre los avances en los distintos programas y el desarrollo de éstos en las Entidades Federativas.
- Proponer a las Coordinaciones General y Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento temas a revisar en las reuniones regionales con autoridades educativas y representaciones, tanto a nivel de información como de capacitación.
- Determinar conjuntamente con la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento, los criterios para incorporar la información de los programas bajo su responsabilidad en la Carpeta de Información Básica por entidad federativa.

- Apoyar en lo que determine el Coordinador General en el desarrollo y organización en las reuniones nacionales y regionales, conjuntamente con las Coordinaciones Sectoriales.
- Brindar apoyo y asesoría necesarios en las gestiones que a través de las Representaciones realizan las autoridades educativas a las áreas normativas de la SEP.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de las Coordinaciones Generales y Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

## SUBDIRECCIÓN DE ENLACE Y SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL

### FUNCIONES:

- Acordar con la Dirección las líneas generales de trabajo, con base en las determinaciones que se hayan establecido junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Coordinar la elaboración de los programas de trabajo relacionados con el enlace, análisis y seguimiento de las políticas establecidas por las unidades normativas, entre las Jefaturas de Departamento.
- Proponer a la Dirección la estrategia de seguimiento, verificación y evaluación de los programas que competen al área.
- Establecer mecanismos de coordinación con las unidades que norman los programas educativos, de acuerdo con las instrucciones de la Dirección.
- Gestionar ante las unidades normativas la dotación del acervo documental normativo, operativo y técnico-pedagógico de los programas educativos y enviarlo al Centro de Documentación y a las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas.
- Elaborar instrumentos para sistematizar la información que genere el seguimiento de los programas educativos a cargo de la Dirección.
- Sistematizar los datos e información de los programas educativos a cargo del área.
- Turnar los asuntos de las Jefaturas de Departamento, de acuerdo con su ámbito de competencia.
- Solicitar a las Jefaturas de Departamento, datos e información procesada que permita la integración de los informes periódicos que sean requeridos a la Dirección.
- Elaborar y someter a la consideración de la Dirección los informes periódicos que sean requeridos por el área.
- Presentar a la Dirección comentarios, opiniones, reportes, informes o análisis periódicos sobre la operación de los programas educativos en los estados.
- Brindar apoyo y asesoría al personal de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, para agilizar las gestiones que realizan las autoridades educativas estatales ante las unidades normativas de la Secretaría.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración de la Dirección para que sean sancionadas.

- Representar a la Dirección en las reuniones, foros y eventos relacionados con los programas de su competencia.
- Proponer iniciativas que tiendan a mejorar la eficiencia de las acciones llevadas a cabo por la Dirección.
- Las demás que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Dirección.

DIRECCIÓN DE ENLACE Y SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA  
Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

FUNCIONES:

- Determinar, junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento las líneas de trabajo que tendrá la Dirección.
- Presentar y acordar con la Coordinación General las líneas de trabajo de la Dirección.
- Elaborar el programa de trabajo del nivel educativo y los programas educativos que le corresponden, bajo los criterios metodológicos elaborados por la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Desarrollar y proponer a la Coordinación General y Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la verificación y evaluación de los programas que le corresponden.
- Acordar con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la priorización de los programas que le corresponden, así como revisarla periódicamente.
- Consolidar la coordinación con las unidades administrativas responsables de la normatividad de los programas que le corresponden.
- Integrar el compendio documental normativo técnico-pedagógico y operativo por programa de atención, para su incorporación al centro de documentación de la CGRSEPEF y su envío a las Representaciones.
- Sistematizar la información nacional de los programas educativos bajo su responsabilidad.
- Presentar a la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento propuestas para consolidar el federalismo educativo.
- Elaborar los diagnósticos, reportes, informes o notas sobre los programas de su responsabilidad que le sean requeridos por la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento.
- Informar permanentemente a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento sobre los avances en los distintos programas y el desarrollo de éstos en las Entidades Federativas.
- Determinar conjuntamente con la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento, los criterios para incorporar la información de los programas bajo su responsabilidad en la Carpeta de Información Básica por entidad federativa.



- Proponer a las Coordinaciones General y Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento temas a revisar en las reuniones regionales con autoridades educativas y representaciones, tanto a nivel de información como de capacitación.
- Apoyar en lo que determine la Coordinación General, en el desarrollo y organización de las reuniones nacionales y regionales, conjuntamente con las Coordinaciones Sectoriales.
- Brindar apoyo y asesoría necesarios en las gestiones que a través de las Representaciones realizan las autoridades educativas en las áreas normativas de la SEP.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación General y/o Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Desarrollar y proponer a la Coordinación General y Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la verificación y evaluación de los programas que le corresponden.

SUBDIRECCIÓN DE ENLACE Y SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA  
Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

FUNCIONES:

- Participar en la elaboración del programa de trabajo de tipo básico y de educación a distancia.
- Proponer acciones que permitan verificar y monitorear los programas de los niveles del tipo básico y de educación a distancia.
- Participar en el análisis y estudio de los programas educativos para conocer su priorización.
- Colaborar en la integración del compendio documental normativo, técnico-pedagógico y operativo.
- Sistematizar la información nacional de los programas educativos.
- Diseñar diagnósticos, reportes, informes o notas sobre los programas educativos.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración de la Dirección para que sean sancionadas.
- Los demás que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Dirección.

DIRECCIÓN DE ENLACE Y SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR,  
SUPERIOR Y PARA ADULTOS

FUNCIONES:

- Determinar, junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento las líneas de trabajo que tendrá la Dirección.
- Elaborar el programa de trabajo del nivel educativo y los programas educativos que le corresponden, bajo los criterios metodológicos elaborados por la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Desarrollar y proponer a la Coordinación General y Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la verificación y evaluación de los programas que le corresponden.
- Acordar con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, la priorización de los programas que le corresponden, así como revisar periódicamente dicha priorización.
- Consolidar la coordinación con las unidades administrativas responsables de la normatividad de los programas que le corresponden.
- Integrar el compendio documental normativo técnico-pedagógico y operativo por programa de atención, para su incorporación al centro de documentación de la CGRSEPEF y su envío a las Representaciones.
- Sistematizar la información nacional de los programas educativos bajo su responsabilidad.
- Presentar a la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento propuestas para consolidar el federalismo educativo.
- Elaborar los diagnósticos, reportes, informes o notas sobre los programas de su responsabilidad que le sean requeridos por la Coordinación Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento.
- Informar permanentemente a la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento sobre los avances en los distintos programas y el desarrollo de éstos en las Entidades Federativas.

- Proponer a las Coordinaciones General y Sectorial de Análisis, Enlace y Seguimiento temas a revisar en las reuniones regionales con autoridades educativas y representaciones, tanto a nivel de información como de capacitación.
- Determinar conjuntamente con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, los criterios para incorporar la información de los programas bajo su responsabilidad en la Carpeta de Información Básica por entidad federativa.
- Apoyar en lo que determine la Coordinación General, en el desarrollo y organización de las reuniones nacionales y regionales, conjuntamente con las Coordinaciones Sectoriales.
- Brindar apoyo y asesoría necesarios en las gestiones que a través de las Representaciones realizan las autoridades educativas en las áreas normativas de la SEP.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación General y/o Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

## SUBDIRECCIÓN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR, SUPERIOR Y PARA ADULTOS

### FUNCIONES:

- Acordar con la Dirección las líneas de trabajo con base en las determinaciones que se hayan establecido junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Participar en la elaboración de los programas de trabajo sobre Educación Media Superior, Superior y de Adultos, así como aquéllos que le sean requeridos por la Dirección.
- Instrumentar los mecanismos previamente acordados con la Coordinación Sectorial para establecer la gestión, difusión, coordinación, seguimiento, verificación y evaluación de los programas que corresponden a la Dirección.
- Consolidar la coordinación con las unidades administrativas correspondientes a los niveles educativos que se atienden.
- Conformar la información normativa, técnico-pedagógica y operativa relativa a los programas de la Dirección, para su posterior selección y envío al Centro de Documentación de la Coordinación General y a las Representaciones.
- Instrumentar la sistematización de la información sobre los programas educativos bajo la responsabilidad de la Dirección.
- Desarrollar propuestas para consolidar el Federalismo en la educación.
- Elaborar diagnósticos, reportes, informes o notas sobre los programas bajo responsabilidad de la Dirección.
- Realizar informes periódicos sobre los avances de los distintos programas y su desarrollo por entidad federativa.

- Proponer y sustentar ante la Dirección, la temática que en materia de información y capacitación será sujeta a revisión en las reuniones regionales con autoridades educativas y Representaciones.
- Aportar elementos para la determinación de los criterios de incorporación de información a la Carpeta de Información Básica por entidad federativa.
- Brindar apoyo y asesoría necesarios en las gestiones que realizan las autoridades educativas estatales, a través de las Representaciones, ante las áreas normativas de la SEP.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a la consideración de la Dirección para que sean sancionadas.
- Las demás que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades de la Dirección.

## DIRECCIÓN ANÁLISIS DE INFORMACIÓN TEMÁTICA

### FUNCIONES:

- Determinar, junto con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento las líneas de trabajo que tendrá la Dirección.
- Analizar, sistematizar y hacer el seguimiento de la información temática del sector educativo de las entidades federativas.
- Analizar, sistematizar y dar seguimiento a las acciones o programas educativos que no se inscriben dentro de los programas de trabajo de las otras Direcciones, tales como los organismos desconcentrados de cultura (Instituto Nacional de Bellas Artes) y deporte (Comisión Nacional del Deporte), así como el Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Determinar, conjuntamente con la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, los criterios para incorporar la información de los programas bajo su responsabilidad en la Carpeta de Información Básica por entidad federativa.
- Comunicar a las Representaciones la información que determine la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.
- Apoyar en lo que determine el Coordinador General, en el desarrollo y organización de las reuniones nacionales y regionales, conjuntamente con las Coordinaciones Sectoriales.
- Brindar apoyo y asesoría en las gestiones que a través de las Representaciones realizan las autoridades educativas ante las áreas normativas de la SEP.
- Cumplir con las funciones adicionales que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades específicas de la Coordinación General y/o Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento.

## SUBDIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO

### FUNCIONES:

- Organizar, integrar y operar las actividades asignadas al área.
- Proponer a la Dirección de Análisis de Información Temática, los criterios metodológicos para la selección, análisis, sistematización y seguimiento de la información temática del sector educativo.
- Proponer e instrumentar esquemas operativos de recepción, procesamiento, sistematización y seguimiento de las acciones emprendidas en el ámbito de los programas de los órganos desconcentrados de cultura y deporte, así como del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Apoyar a la Dirección en la elaboración de los insumos informativos para ser incorporados a la Carpeta de Información Básica de las Entidades Federativas.
- Atender las inquietudes y los planteamientos del personal adscrito al área, en lo que corresponde a las relaciones laborales, con el fin de someterlas a consideración de la Dirección para que sean sancionadas.
- Apoyar a la Dirección en las tareas encomendadas a ésta, para el desarrollo y organización de las reuniones nacionales y regionales.
- Las demás que le sean asignadas de acuerdo con su ámbito de competencia o por necesidades de la Dirección.



*ANEXO IX*

---

Programa de Formación del Personal  
de la CCRSEP y de las Representaciones

---

*Versión ejecutiva*

julio 1997

## ÁREAS DE FORMACIÓN

### DESARROLLO

Es el proceso mediante el cual un ejecutivo amplía o pone en común su marco referencial en torno a tópicos relacionados con el desempeño de su puesto

### CAPACITACIÓN

Es un aprendizaje específico sobre el desempeño de una tarea determinada

### ACTUALIZACIÓN

Proceso que incorpora conocimientos y/o habilidades genéricas consideradas como innovaciones en relación al desempeño tradicional

FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA CGRSEPEF Y DE LAS REPRESENTACIONES  
- Proyecto General-

Reglamento Interior de la SEP:  
Objetivos de la CGRSEPEF  
Líneas de acción de la CGRSEPEF

SUSTENTO NORMATIVO

OBJETIVO

Consolidar el papel de la Coordinación General y de las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas, homogenizando, en lo general, los mecanismos de trabajo.

- I Diagnóstico de necesidades de formación
- II Elaboración de un programa rector de formación
- III Operación del programa
- IV Seguimiento y valoración del programa

ETAPAS

*Sobre el diagnóstico*

*Primera fase*

- Diseño y aplicación parcial de instrumentos
- Sistematización de la información
- Conformación del perfil del personal de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento
- Análisis de información e identificación de líneas temáticas de formación preliminares

*Segunda fase*

- Segunda aplicación de instrumentos y sistematización de la información
- Conformación del Diagnóstico de Necesidades de Formación:
  - Fundamentación
  - de la CGRSEPEF y de las Representaciones
  - Necesidades de Formación en tres niveles: Desarrollo, Actualización y Capacitación
  - Líneas temáticas de formación

*Sobre la elaboración del programa*

- ⇒ Con base en el análisis de la información así como con los aportes tanto de las Direcciones de la Coordinación General como de las Representaciones de la SEP en los estados, se diseñará un programa rector
- ⇒ Presentación del programa a la Coordinación General para su sanción

*Sobre la operación*

- ⇒ Realizar las gestiones pertinentes para los convenios, acuerdos y/o vinculación con instituciones que puedan apoyar el proceso de formación en los tres niveles
- ⇒ Detección de competencias del personal de la CGRSEPEF y/o de la representaciones que pueda colaborar como coordinador de grupos de formación
- ⇒ Elaboración de una estrategia para la revisión del aservo de los centros de documentación tanto de la Coordinación General como de las representaciones, que pueda ser útil para el Programa de Formación
- ⇒ Elaboración de una Antología de Información Básica para el personal de nuevo ingreso a la Coordinación General y/o a las representaciones
- ⇒ Elaboración de un documento base con sugerencias para la formación de cuadros en las representaciones

*Sobre el seguimiento y valoración*

Elaboración de instrumentos de valoración de cada curso cuyos resultados conformarán el seguimiento

Elaboración de instrumentos que permitan valorar la calidad y la pertinencia del programa completo y/o parcialmente

Representantes de la SEP en las entidades federativas  
Coordinadores Sectoriales

Directores de área de la Coordinación General

Subdirectores de área de las representaciones  
Subdirectores de área de la Coordinación General

Jefes de departamento de las representaciones  
Jefes de departamento de la Coordinación General

Personal de apoyo técnico  
Personal administrativo

Personal de nuevo ingreso

GRUPOS DE ATENCIÓN

***ANEXO X***

---



*Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y  
Seguimiento*

*Perfil del Personal*

*Septiembre de 1997*

## PRESENTACIÓN

El *Diagnóstico de Necesidades de Formación* es la primera etapa del Programa de Formación del Personal, sus componentes son: Perfil del Personal de la Coordinación General de Representaciones y Líneas temáticas de Formación.

Si bien, no se ha conformado el Diagnóstico en su totalidad, se tiene un avance significativo: se cuenta con el perfil de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento, quedando por realizar el de la Coordinación Sectorial de Administración y Operación así como el del personal que labora directamente en la Coordinación General y en la Secretaría Particular.

También se definieron tres líneas de formación, en el ámbito de la capacitación, de las cuales se inició la operación de dos, a saber: *Taller: Marco Normativo y Reconocimiento de las Formas de Trabajo en el contexto de la Metodología de Enlace, Análisis y Seguimiento, y Manejo de Equipo Software*. Queda pendiente la Línea de Taller de Redacción además de las que se puedan generar con los resultados globales del diagnóstico.

En este documento se presenta el *Perfil del Personal* de la Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento que contiene los datos de cada dirección y del personal que labora directamente en la Coordinación Sectorial, presentados de la siguiente forma: concentrado de datos por sexo, cargo, edad, escolaridad y conocimientos específicos expresados en nivel de competencia del 0 al 3, representando éste último el más alto.

En seguida se presentan gráficas de cada director y finalmente una hoja de los datos concentrados por Dirección.

El último apartado del documento es un concentrado global.

*Coordinación Sectorial de Enlace  
Análisis y Seguimiento*

PERFIL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE,  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

Coordinación Sectorial de Enlace, Análisis y Seguimiento

En esta Coordinación laboran 22 personas

SEXO		
RANGO	FRECUENCIA	%
M	7	31.81
F	15	68.18

CARGO		
RANGO	FREC.	%
A	8	36.36
B	8	36.36
C	2	9.09
D	3	13.63
E	0	0
F	1	4.54

EDAD		
RANGO	FREC.	%
A	1	4.55
B	2	9.09
C	5	22.73
D	8	36.36
E	4	18.18
F	1	4.55
G	1	4.55

ESCOLARIDAD		
RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	3	13.64
C	4	18.18
D	6	27.27
E	7	31.82
F	2	9.09
G	0	0

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

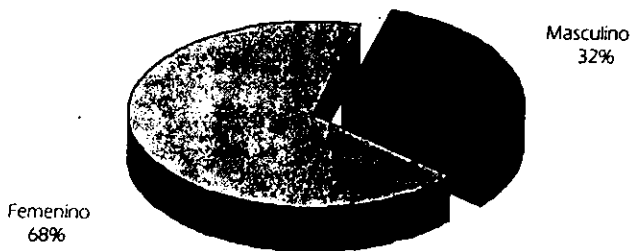
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Windows	7	6	7	2
Word	6	4	10	2
Excel	11	3	8	0
Power point	13	4	4	1
Corel draw	18	3	1	0
MS-DOS	11	7	3	1
Navegar en internet	17	3	2	0
Correo elec. Inter.	17	4	1	0
Otra paquetería	18	2	0	2
Mecanografía	4	3	4	11
Taquigrafía	13	4	4	1
archivo	3	1	9	9

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Manejo fax	4	2	4	12
Redacción en general	5	3	11	3
Redacción doctos of.	5	5	9	3
Inglés traducción	14	3	4	1
Francés traducción	19	0	2	1
Capacitación personal div.	16	3	1	2
Capacitación a docentes	19	0	0	3
Investigación de campo	16	3	0	3
Investigación documental	15	1	2	4
Elaboración py sociales	17	1	2	2
Elaboración py educos.	18	0	1	3
Elaboración py económ.	19	0	1	2

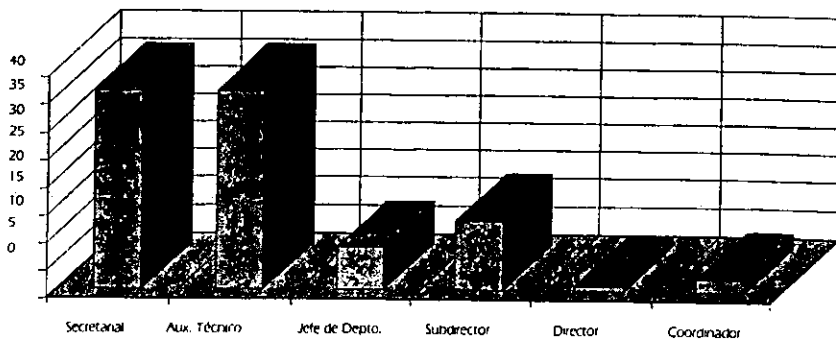
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Elaboración py productiv.	19	1	0	2
Organización encuentros	16	2	2	2
Org. Reun. Oficiales	17	2	1	2
Org. Eventos nacionales	18	2	1	1
Organización foros	18	1	1	2
Organización conferencias	18	1	0	3
Elaboración síntesis	15	2	3	2
Elaboración esquemas	16	3	0	3
Elab. Report. Ejecutivos	16	1	2	3
Elaboración Informes*	15	0	4	3
Otros	20	0	0	2
otros	22	0	0	0

PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

PORCENTAJE POR SEXO

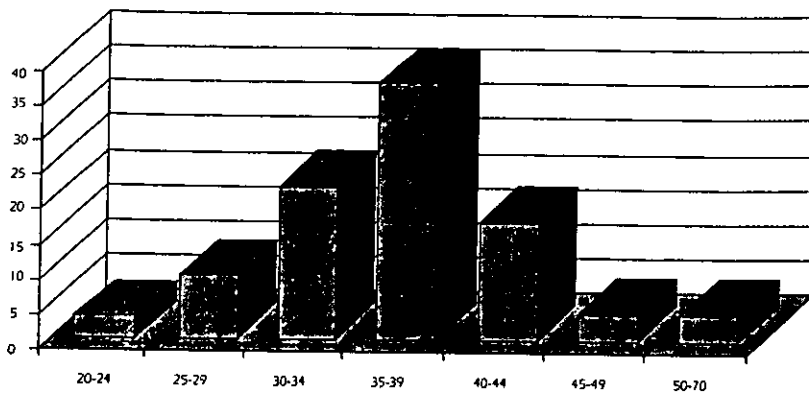


PORCENTAJE POR CARGO

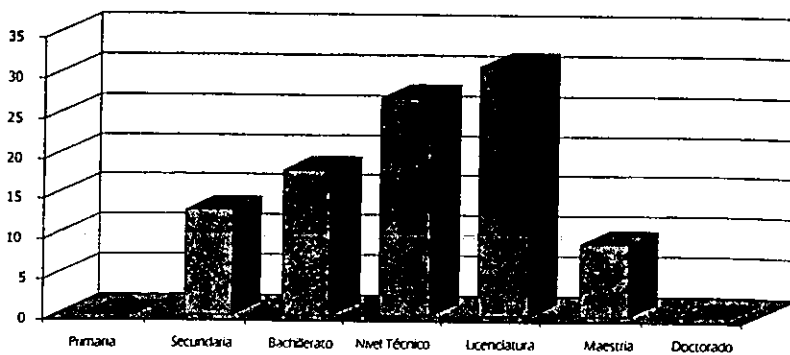


PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

PORCENTAJE POR EDAD



PORCENTAJE POR ESCOLARIDAD





*Media Superior, Superior  
& de Adultos*



PERFIL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE,  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

Dirección de Educación Media Superior, Superior y de Adultos

En esta Dirección laboran 18 personas

SEXO

RANGO	FRECUENCIA	%
M	8	44.44
F	10	55.55

CARGO

RANGO	FREC.	%
A	5	27.78
B	8	44.44
C	3	16.67
D	1	5.56
E	1	5.56
F	0	0

EDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	2	11.11
C	3	16.67
D	5	27.78
E	4	22.22
F	3	16.67
G	1	5.56

ESCOLARIDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	0	0
C	0	0
D	9	50.00
E	8	44.44
F	1	5.56
G	0	0

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Windows	8	5	2	3
Word	7	6	2	3
Excel	10	2	3	3
Power point	13	2	1	2
Corel draw	15	1	0	2
MS-DOS	12	1	3	2
Navegar en Internet	14	3	1	0
Correo elec. Inter.	15	2	1	0
Otra paquetería	15	0	0	3
Mecanografía	4	3	5	6
Taquigrafía	11	2	5	0
archivo	3	3	6	6

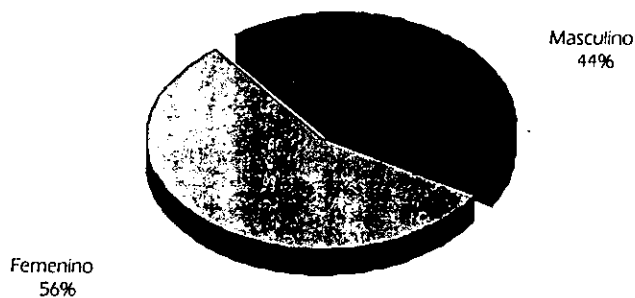
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Manejo fax	3	1	6	8
Redacción en general	5	1	6	6
Redacción doctos of.	4	3	7	4
Inglés traducción	6	6	4	2
Francés traducción	17	0	1	0
Capacitación personal div.	11	0	7	0
Capacitación a docentes	16	1	1	0
Investigación de campo	12	1	2	3
Investigación documental	11	1	3	3
Elaboración py sociales	13	0	3	2
Elaboración py eduvas.	17	0	1	0
Elaboración py económ.	14	1	1	2

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Elaboración py productiv.	15	1	2	0
Organización encuentros	13	1	3	1
Org. Reun. Oficiales	12	0	3	3
Org. Eventos nacionales	14	1	2	1
Organización foros	15	0	2	1
Organización conferencias	15	1	1	1
Elaboración síntesis	13	1	2	2
Elaboración esquemas	12	2	3	1
Elab. Report. Ejecutivos	13	0	3	2
Elaboración Informes	10	2	3	3
Otros	17	0	0	1
otros	18	0	0	0

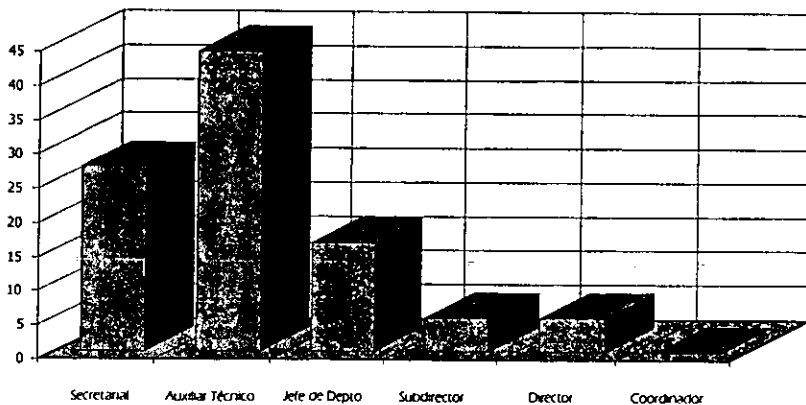
PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

*Dirección de Educación Media Superior, Superior y de Adultos*

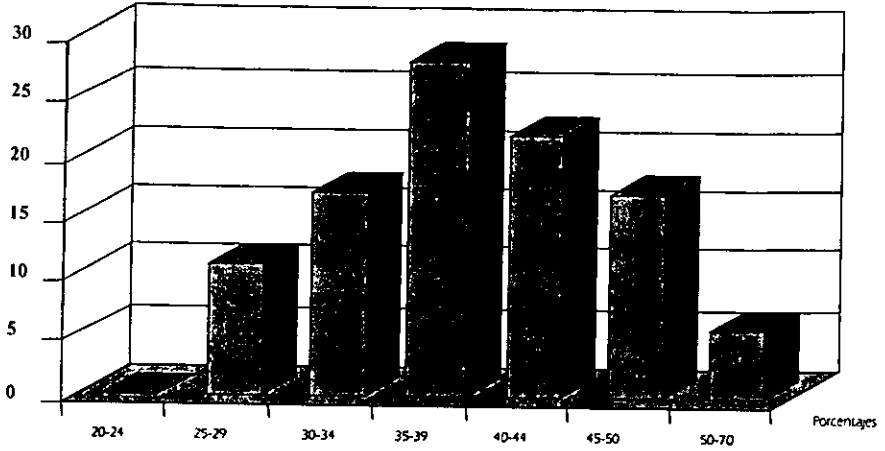
PORCENTAJE POR SEXO



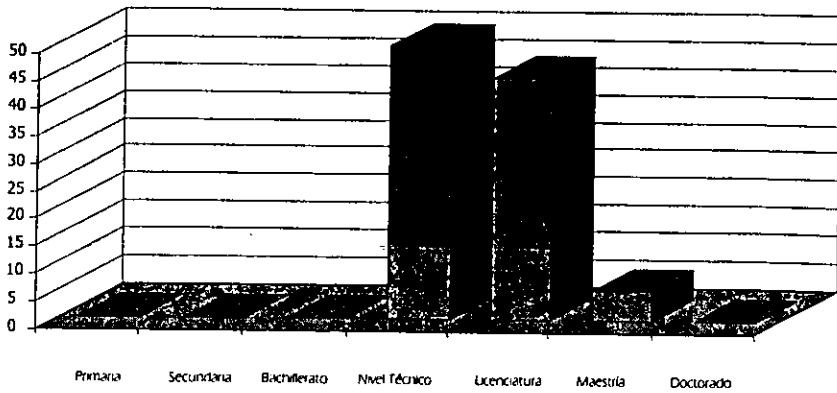
PORCENTAJE POR CARGO



### PORCENTAJE POR EDAD



### PORCENTAJE POR ESCOLARIDAD





*Básica y Normal*

PERFIL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE.  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

Dirección de Educación Básica y Normal

En esta Dirección laboran 14 personas

SEXO

RANGO	FRECUENCIA	%
	6	42.85
	8	57.14

CARGO

RANGO	FREC.	%
A	7	50
B	2	14.28
C	3	21.42
D	1	7.14
E	1	7.14
F	0	0

EDAD

RANGO	FREC.	%
A	1	7.14
B	1	7.14
C	5	35.71
D	5	35.71
E	0	0
F	1	7.14
G	1	7.14

ESCOLARIDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	3	21.43
C	3	21.43
D	2	14.29
E	6	42.86
F	0	0
G	0	0

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Windows	9	2	3	0
Word	5	3	6	0
Excel	8	3	3	0
Power point	12	2	0	0
Corel draw	14	0	0	0
MS-DOS	13	1	0	0
Navegar en internet	14	0	0	0
Correo elec. Inter.	14	0	0	0
Otra paquetería	13	0	1	0
Mecanografía	6	0	3	5
Taquigrafía	9	2	1	2
archivo	3	1	6	4

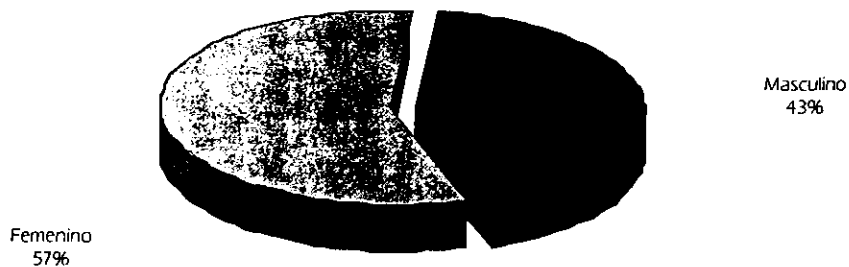
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Manejo fax	3	1	2	8
Redacción en general	4	2	6	2
Redacción doctos of.	10	2	1	1
Inglés traducción	13	0	1	0
Francés traducción	10	1	3	0
Capacitación personal div.	7	0	5	3
Capacitación a docentes	7	0	4	3
Investigación de campo	8	1	5	0
Investigación documental	10	2	2	0
Elaboración py sociales	11	1	2	0
Elaboración py eduvs.	10	1	3	0
Elaboración py económ.	10	2	1	3

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Elaboración py productiv.	10	2	1	1
Organización encuentros	10	2	1	1
Org. Reun. Oficiales	11	1	2	1
Org. Eventos nacionales	12	0	1	1
Organización foros	8	1	3	2
Organización conferencias	8	1	4	1
Elaboración síntesis	8	2	4	0
Elaboración esquemas	8	3	3	0
Elab.: Report. Ejecutivos	14	0	0	0
Elaboración informes	14	0	0	0
Otros	14	0	0	0
otros	14	0	0	0

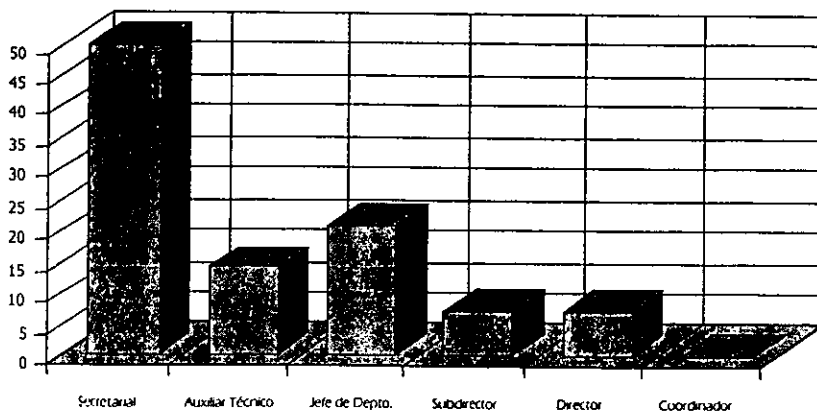
PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

*Dirección de Educación Básica y Normal*

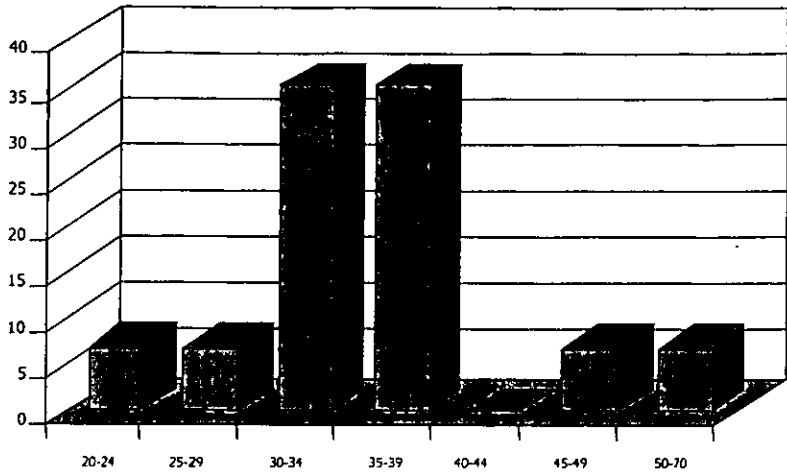
PORCENTAJE POR SEXOS



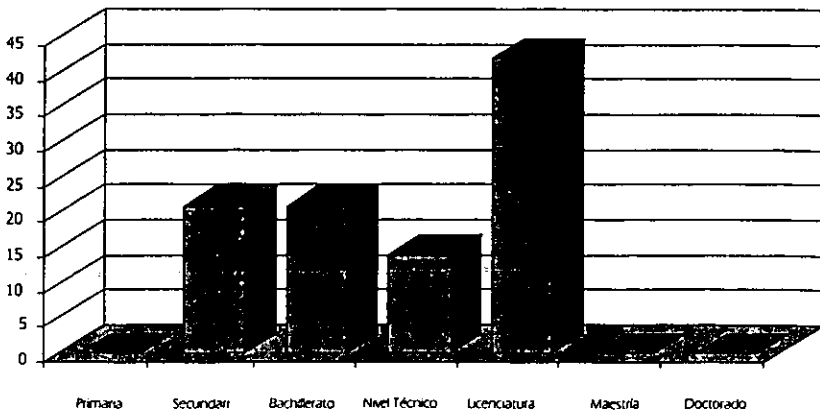
PORCENTAJE POR CARGO



### PORCENTAJE POR EDAD



### PORCENTAJE POR ESCOLARIDAD







*Básica y a Distancia*

PERFIL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE.  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

Dirección de Educación Básica y a Distancia

En esta Dirección laboran 17 personas

• SEXO

RANGO	FRECUENCIA	%
M	5	29.41
F	12	70.59

CARGO

RANGO	FREC.	%
A	6	35.29
B	6	35.29
C	3	17.65
D	1	5.88
E	1	5.88
F	0	0

EDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	3	17.65
C	2	11.76
D	4	23.53
E	3	17.65
F	2	11.76
G	3	17.65

ESCOLARIDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	1	5.88
C	1	5.88
D	8	47.06
E	6	35.29
F	1	5.88
G	0	0

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Windows	5	5	5	2
Word	4	2	10	1
Excel	6	4	6	1
Power point	10	6	1	0
Corel draw	15	2	0	0
MS-DOS	11	3	3	0
Navegar en internet	12	5	0	0
Correo elec. Inter.	12	5	0	0
Otra paquetería	17	0	0	0
Mecanografía	5	2	2	8
Taquigrafía	11	2	1	3
archivo	8	1	3	5

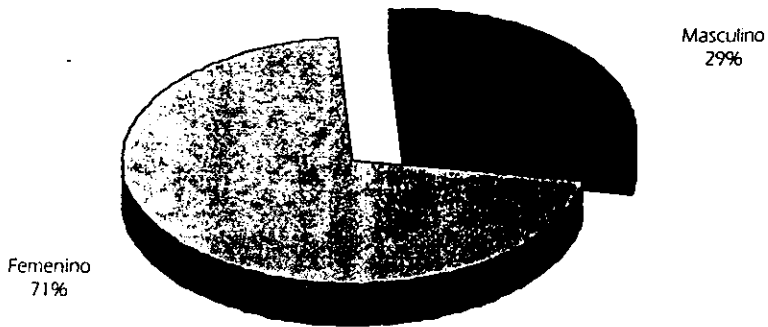
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Manejo fax	2	5	1	9
Redacción en general	4	2	5	6
Redacción doctos of.	7	3	6	3
Inglés traducción	12	3	2	0
Francés traducción	16	1	0	0
Capacitación personal div.	12	2	1	2
Capacitación a docentes	12	2	3	0
Investigación de campo	12	1	2	2
Investigación documental	10	1	3	3
Elaboración py sociales	11	1	4	1
Elaboración py eduvos.	12	1	2	2
Elaboración py económ.	15	2	0	0

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Elaboración py productiv.	16	0	1	0
Organización encuentros	12	3	2	0
Org. Reun. Oficiales	12	3	1	1
Org. Eventos nacionales	13	3	0	1
Organización foros	11	3	2	1
Organización conferencias	14	2	0	1
Elaboración síntesis	12	1	3	1
Elaboración esquemas	11	2	2	2
Elab. Report. Ejecutivos	11	2	3	1
Elaboración informes	10	2	4	1
Otros	17	0	0	0
otros	0	0	0	0

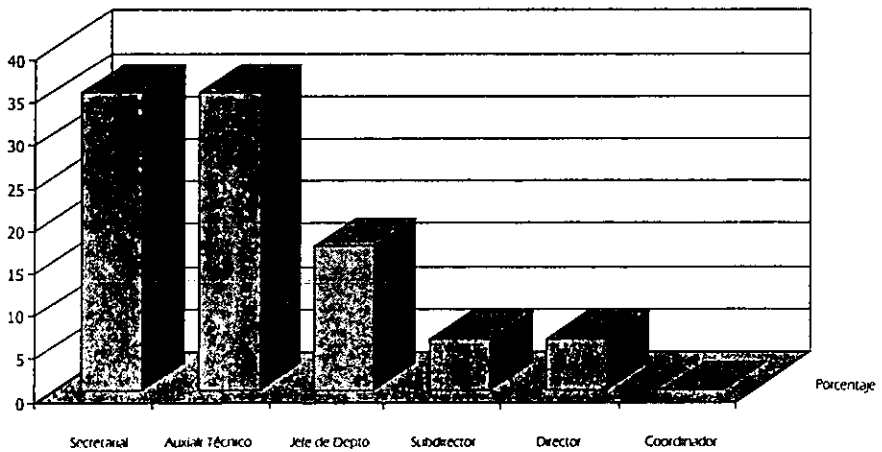
PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

*Dirección de Educación Básica y a Distancia*

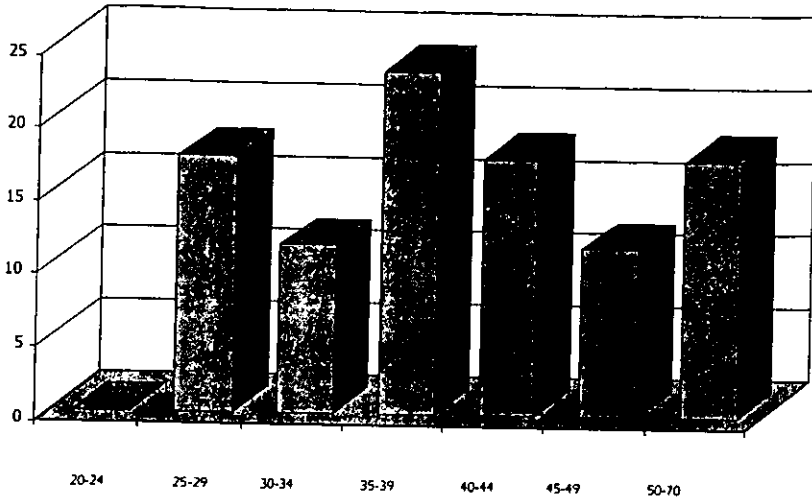
PORCENTAJE POR SEXOS



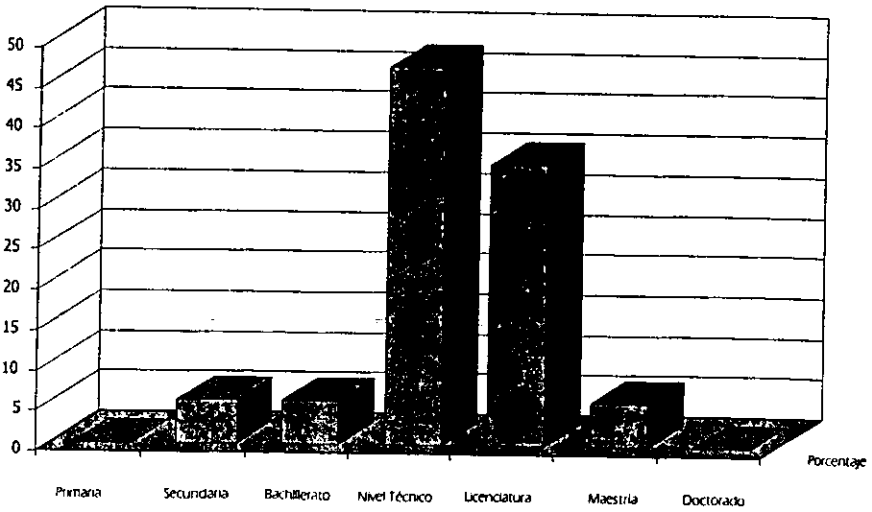
PORCENTAJE POR CARGO



### PORCENTAJE POR EDAD



### PORCENTAJE POR ESCOLARIDAD





*Concentrados Generales*

PERFIL DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE,  
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

Concentrado General

En la Coordinación y Direcciones laboran 71 personas

SEXO

RANGO	FRECUENCIA	%
M	26	36.62
F	45	63.38

CARGO

RANGO	FREC.	%
A	26	36.62
B	24	33.80
C	11	15.49
D	6	8.45
E	3	4.23
F	1	1.41

EDAD

RANGO	FREC.	%
A	2	2.82
B	8	11.27
C	15	21.13
D	22	30.99
E	12	16.90
F	6	8.45
G	6	8.45

ESCOLARIDAD

RANGO	FREC.	%
A	0	0
B	7	9.86
C	8	11.27
D	25	35.21
E	27	38.03
F	4	5.63
G	0	0

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Windows	7	6	7	2
Word	6	4	10	2
Excel	11	3	8	0
Power point	13	4	4	1
Corel draw	18	3	1	0
MS-DOS	11	7	3	1
Navegar en Internet	17	3	2	0
Correo elec. Inter.	17	4	1	0
Otra paquetería	18	2	0	2
Mecanografía	4	3	4	11
Taquigrafía	13	4	4	1
archivo	3	1	9	9

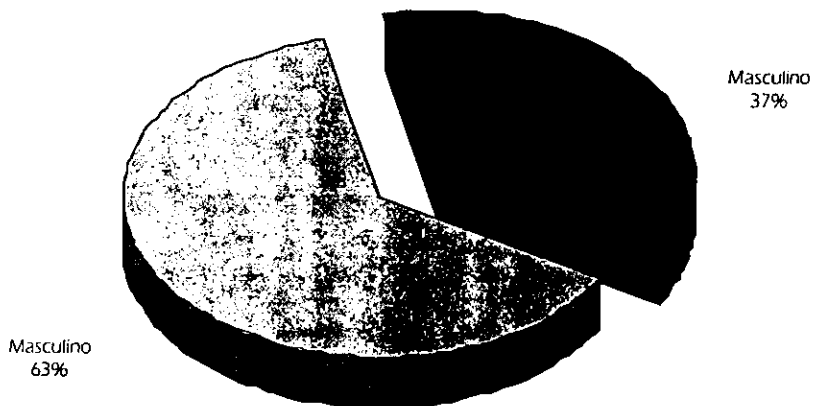
RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Manejo fax	4	2	4	12
Redacción en general	5	3	11	3
Redacción doctos of.	5	5	9	3
Inglés traducción	14	3	4	1
Francés traducción	19	0	2	1
Capacitación personal div.	16	3	1	2
Capacitación a docentes	19	0	0	3
Investigación de campo	16	3	0	3
Investigación documental	15	1	2	4
Elaboración py sociáles	17	1	2	2
Elaboración py eduvos.	18	0	1	3
Elaboración py económ.	19	0	1	2

RANGO	FRECUENCIA			
	0	1	2	3
Elaboración py productiv.	19	1	0	2
Organización encuentros	16	2	2	2
Org. Reun. Oficiales	17	2	1	2
Org. Eventos nacionales	18	2	1	1
Organización foros	18	1	1	2
Organización conferencias	18	1	0	3
Elaboración síntesis	15	2	3	2
Elaboración esquemas	16	3	0	3
Elab. Report. Ejecutivos	16	1	2	3
Elaboración informes	15	0	4	3
Otros	20	0	0	2
otros	22	0	0	0

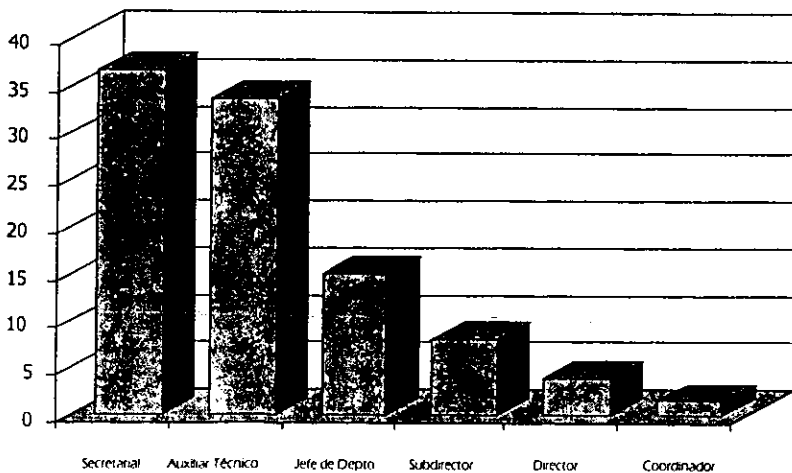


PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE ENLACE, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO

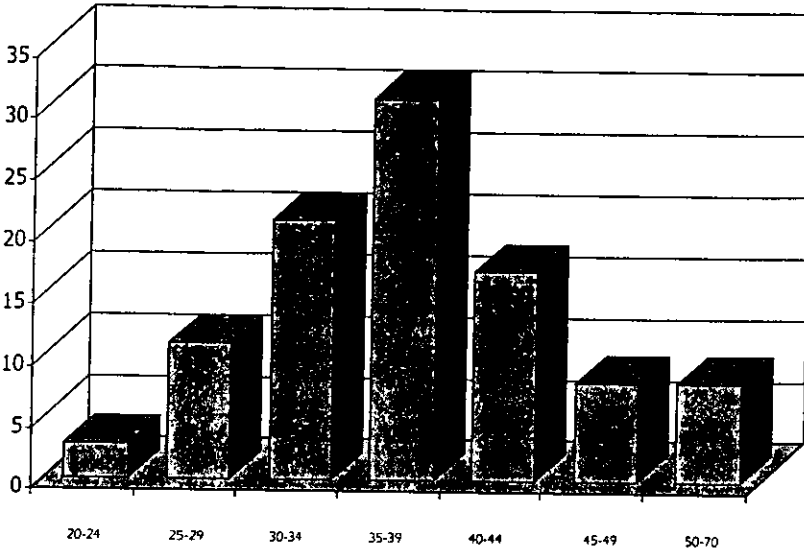
PORCENTAJE POR SEXOS



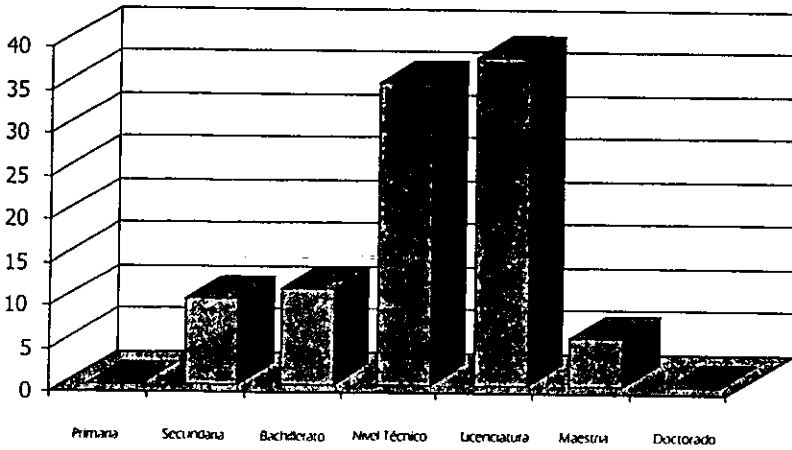
PORCENTAJE POR CARGO



### PORCENTAJE POR EDAD



### PORCENTAJE POR ESCOLARIDAD



PORCENTAJE POR EDAD, LICENCIATURA Y TÉCNICO

