



**SECRETARIA DE EDUCACION  
PUBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**Administración Educativa**



**La Planeación Educativa en la  
Administración del Centro  
Universitario Anglo Mexicano  
- Estudio de Caso -**

**T E S I S**

**Que para obtener el título de:**

**Licenciado en Administración Educativa**

**p r e s e n t a**

**GUILLERMO QUINTANA CAMARENA**

**México, D. F.**

**1998**

86/02/21/2011

*Con mucho amor y cariño:*

*A mi esposa Gloria Gabriela,  
A mis hijos: Guillermo Abraham,  
Brenda Paola y Georgina Magdalena  
por el valioso tiempo sacrificado  
para que este trabajo se concluyera.*

*Con agradecimiento profundo a todas aquellas personas que me apoyaron en esta etapa de estudios, en especial al C. U. A. M. por las facilidades otorgadas para la elaboración de esta investigación.*

*Octubre de 1998.*

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE ESTUDIO GENERAL DE SISTEMAS.

<b>1.1. Antecedentes de la teoría general de sistemas</b>	
1.1.1. Marco conceptual.....	3
1.1.2. Bertalanffy y la teoría general de sistemas.....	4
1.1.3. El método de percepción analítica y el sistémico.....	5
1.1.4. El método sistémico y las organizaciones.....	7
<b>1.2. La teoría de sistemas frente al enfoque analítico</b>	
1.2.1. Método analítico para la explicación de fenómenos.....	9
1.2.2. Sistemas cerrados y sistemas abiertos.....	9
1.2.3. Isomorfismos.....	12
<b>1.3. La teoría de sistemas y la teoría de la organización</b>	
1.3.1. La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones.....	13
1.3.2. Integración sinérgica de las organizaciones.....	15
1.3.3. La organización como sistema flexible y dinámico.....	16
<b>1.4. Las organizaciones como sistemas</b>	
1.4.1. Las organizaciones como sistemas.....	18
1.4.2. La entropía y homeostasia en la organización.....	19
1.4.3. Sistema, suprasistema y subsistemas.....	20
<b>1.5. Las organizaciones y el medio ambiente</b>	
1.5.1. Interdependencia de las organizaciones en el medio ambiente.....	23
1.5.2. Factores ambientales de la organización.....	26
<b>1.6. Parámetros de los sistemas</b>	
1.6.1. Conducción de los sistemas abiertos.....	30
1.6.2. Insumos.....	31
1.6.3. Procesamiento.....	31
1.6.4. Salida.....	32
1.6.5. Medio ambiente.....	32
<b>1.7. La metodología sistémica en las organizaciones</b>	
1.7.1. Sistemas rígidos y sistemas flexibles.....	38
1.7.2. El investigador como parte del sistema.....	39

## **CAPITULO II. LA PLANEACION ADMINISTRATIVA BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS**

<b>2.1. La planeación en la teoría de sistemas.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2. Enfoques del concepto de planeación.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. La planeación educativa.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4. El modelo de planeación de Checkland</b>	
2.4.1. Estructura General de la metodología de sistemas.....	51
2.4.2. Diagnóstico de la problemática.....	52
2.4.3. Conceptualización de sistemas y modelos.....	56

## **CAPITULO III. LA ORGANIZACION EN EL CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO**

<b>3.1. El Centro Universitario Anglo Mexicano como organización educativa</b>	
3.1.1. Datos Generales.....	63
3.1.2. Marco Histórico.....	63
<b>3.2. El sistema Centro Universitario Anglo Mexicano.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. El subsistema matricular.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4. El Subsistema: demandantes de servicios</b>	
3.4.1. Subsistema: Alumnado.....	76
3.4.2 Subsistema: Padres de familia.....	83
<b>3.5. El subsistema: Contenidos académicos.....</b>	<b>85</b>
<b>3.6. El subsistema: Personal docente.....</b>	<b>87</b>
<b>3.7. El subsistema: Nivel conducente.....</b>	<b>89</b>
3.7.1. La Rectoría.....	92
3.7.2. La Dirección General.....	93
3.7.3. La Subdirección Técnica.....	99
3.7.4. Subdirección de Plantel Las Águilas.....	102
3.7.5. La Coordinación Académica.....	105
3.7.6. La Gerencia Administrativa.....	110
<b>3.8. El subsistema: planeación.....</b>	<b>116</b>
<b>3.9. Recapitulación.....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>

# INTRODUCCIÓN

Marco Conc.

data  
2000

El Centro Universitario Anglo Mexicano (CUAM) es una institución educativa de carácter privado fundada en septiembre de 1974, está dedicada a la impartición de la enseñanza media superior o bachillerato y está incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en la modalidad de Preparatoria.

Los servicios que presta esta institución están distribuidos en la Ciudad de México, Acapulco y Cuernavaca. La ubicación del objeto de estudio a que refiere la presente investigación está centrado en los planteles del Distrito Federal: Sagredo y Aguilas, donde está la sede del grupo y abarca el período escolar 1996-1997.

El objetivo de este estudio tiende a considerar los beneficios que la Administración Educativa, como disciplina *ex professo*, puede proporcionar a esta institución para conocer, revisar y cuestionar aquellos aspectos sustanciales que guían el acto educativo a fin de legitimar aquéllos que hayan resultado positivos y poner en una balanza los que no han funcionado eficazmente, o bien, que han ido en detrimento del proceso educativo. Todo esto con el fin de dar una serie de sugerencias que puedan coadyuvar a la organizar y administrar dicho centro universitario.

La decisión de presentar el análisis de **La Planeación Educativa en la Administración del Centro Universitario Anglo Mexicano** como tesis de licenciatura en Administración Educativa, está sustentada en el firme convencimiento de que las instituciones educativas deben ser dirigidas por personas de alto nivel académico, conocedoras de la problemática estructural de los organismos y sensibles a las exigencias propias del acto educativo en el nivel escolar correspondiente.

A causa de las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales por las que atraviesa nuestro país, el CUAM ha venido a menos después de haber gozado una etapa de claro florecimiento<sup>1</sup>. En la investigación que se hace de este organismo educativo, se vislumbra la necesidad de analizar administrativamente cada uno de sus componentes dado que las iniciativas

---

<sup>1</sup> Cfr. Gráfica 3-3-4.

que se han propuesto en la actualidad para superar tal estado crítico no han conseguido los resultados esperados.

Después de catorce años ininterrumpidos de experiencia laboral dedicados a la docencia en colegios particulares en el nivel de bachillerato, impartiendo las materias: Etimologías Grecolatinas del Español, Lógica y Actividades Estéticas; además, haber colaborado como Coordinador de Quinto Grado de Bachillerato en los últimos nueve años, se ha llegado a la convicción de que no basta ser un excelente profesor o administrador de carrera para ocupar puestos directivos con eficacia, sino que es necesario contar con la preparación adecuada para tal cometido, como puede ser el caso de los egresados de la licenciatura en Administración Educativa.

El presente estudio sostiene que un buen nivel de Administración Educativa se logra cuando el titular de la dependencia ha acumulado una importante experiencia docente, en la investigación y/o en la difusión de la cultura en diferentes niveles y prácticas educativas. Pero además de lo anterior, cuando ha obtenido la preparación académica acorde a los objetivos en virtud de la responsabilidad que dicho puesto directivo implica. Toda esta serie de cualidades permite al especialista concebir el hecho educativo en una totalidad íntegra que centre los objetivos y metas del mismo<sup>2</sup>.

El egresado en Administración Educativa puede proporcionar al CUAM o a otra institución de su género un análisis de la realidad presente sobre la base de los diagnósticos sociales, políticos, económicos y culturales de la sociedad en que se inserta, para preparar los pronósticos que guíen la elaboración de los planes y programas de estudio, la política educativa a seguir, así como la teoría pedagógica conducente para alcanzar los fines y objetivos de la institución en una armonía entre la teoría y la práctica educativa<sup>3</sup>.

Distinguiendo desde una perspectiva aristotélica, este centro educativo siendo una unidad, está integrado fundamentalmente por dos aspectos: el material y el formal<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Uvalle Berrones, Ricardo *Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa*. p. 52.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 60-68.

<sup>4</sup> Windelband, Wilhelm *Historia General de la Filosofía* p. 120ss.



Se considera materialmente a esta organización educativa como el conjunto integral de todo lo concreto o tangible, es decir, todo aquello que se refiere a sus bienes muebles e inmuebles, incluso los recursos financieros y personales con que ésta cuenta.

Formalmente, se percibe a la institución como un conjunto de componentes abstractos o subsistemas interconectados entre sí que forman una integridad, cuyas actividades organizacionales le permiten cumplir con la función de impartir la enseñanza media superior en la sociedad donde se inserta.

La premisa de la presente investigación fija sus objetivos en el aspecto formal, estructural y organizacional<sup>5</sup>; particular y especialmente se centra en lo que se refiere al proceso de la planeación administrativo-educativa. De este modo, tratando de enfocar la presente investigación desde la perspectiva de lo que es la Administración Educativa, el estudio de caso que se presenta se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo primero se expone el estudio hecho sobre la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones como marco teórico conceptual y metodológico que fundamenta este trabajo de investigación.

El capítulo segundo particulariza el estudio de la planeación aplicada a instituciones educativas desde el punto de vista de la teoría de sistemas.

En tercer lugar se elabora un estudio del funcionamiento administrativo y organizacional del Centro Universitario Anglo Mexicano como institución educativa. Se particulariza en el proceso que se lleva a cabo de planeación para la ulterior toma de decisiones. De esta forma, se presenta la problemática detectada en la institución y se propone la aplicación de un modelo de planeación a la misma de acuerdo a los principios y parámetros de la organización sistémica.

Finalmente se hacen una serie de sugerencias y propuestas de consideración organizativo-administrativas factibles como resultado de la investigación de campo y documental realizada.

---

<sup>5</sup> Formal en el sentido normativo y reglamentario, estructural en cuanto a la anatomía constitutiva y organizacional en cuanto a su funcionamiento como institución.

Todo esto se ha elaborado en virtud de que en México se vive una etapa de crisis económica, política, social y cultural tal que las repercusiones de este fenómeno han afectado a todos los sectores productivos del país, de modo que en el aspecto escolar muchas empresas educativas han ido a la quiebra y otras se encuentran en colapso financiero o bien, están a punto de desaparecer.

Este contexto que se presenta como un reto a dicha organización requiere de profesionales en Administración Educativa que representen para la institución competitividad ante sus similares, el crecimiento interno y el desarrollo de sus perspectivas necesarios para superar los efectos que la crisis ha ocasionado en este ámbito.

Si bien es cierto que la problemática nacional está lejana a las posibilidades de resolución desde este centro de estudios, también es cierto que desde el interior de la organización se puede trabajar para superar las secuelas que han hecho mella en la organización a causa de los conflictos de orden nacional.

Se pretende en la tesis que se sustenta, exponer la situación en que se percibe la existencia de la problemática de la institución, la definición de la misma y determinar las causas, los síntomas y los efectos que se producen en los elementos del sistema.

De igual forma, se sugiere un modelo teórico de planeación administrativa que sirva de parámetro comparativo con la realidad pretendiendo que sea óptimo en su funcionamiento y que facilite el logro de los objetivos generales de la institución en todos y cada uno de sus componentes.

Asimismo, se busca elaborar un diagnóstico para establecer la situación entre el estado administrativo detectado y lo deseado, de tal manera que se pongan de manifiesto los objetivos hacia los que debe dirigirse la planeación administrativo-educativa.

Por medio del diagnóstico se plantean y visualizan los problemas actuales y futuros a fin de definir actitudes en el proceso de conducción y toma de decisiones del Administrador Educativo.

Se propone además, la planeación prospectiva de la concepción administrativa de sistemas como medio para que el organismo supere la problemática detectada en este estudio.

La intención al elaborar el estudio de caso no sólo se limita únicamente a presentar una tesis para obtener el título de licenciatura en Administración Educativa, sino que está orientado para llevar a la praxis las funciones administrativas y organizacionales de la institución, o por lo menos, pueda prestarse para estudios posteriores sobre la misma.

*Guillermo Quintana C.*

# CAPÍTULO PRIMERO

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE ESTUDIO GENERAL DE SISTEMAS

El presente capítulo tiene por objetivo fundamental hacer una breve exposición de los aspectos más importantes y representativos que sustenta la teoría general de sistemas y del enfoque sistémico que se ha aplicado a las organizaciones como propuesta metodológica administrativa. Asimismo se va detallando en cada uno de los incisos la incidencia con el estudio de caso que se aborda.

## 1.1. ANTECEDENTES DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.

### 1.1.1. Marco conceptual.

Se ha considerado iniciar este apartado con una fundamentación conceptual teórica, analizando el término sistema bajo varios enfoques multidisciplinarios a fin de exponer las causas y origen de la teoría general de sistemas como método de aplicación sistémica administrativa a las organizaciones.

El término **sistema** proviene del vocablo griego συστημα (sistema). Este se compone a su vez del prefijo συν (sin) que significa -con armonía- y el verbo ιστημι (histemi) que significa -ser o establecer-. Unidas ambas raíces, el significado etimológico literal es: establecido con armonía; esto, lo entendieron los griegos así: Sistema es un conjunto de elementos o factores enlazados entre sí armónicamente. Pero según Fernando Corripio es a partir del siglo XVIII cuando, además del significado anterior, se amplió el significado a *"una serie de principios enlazados entre sí"*<sup>1</sup>.

En la actualidad el significado que se da al hablar familiarmente es el mismo que entendían los antiguos griegos, no obstante la complejidad de los objetos característicos que existen en nuestra época, a diferencia de los de aquel tiempo, por ejemplo, entre innumerables casos posibles de cita, baste mencionar sólo uno, si se compara el **sistema** de comunicaciones griego con el nuestro, se encuentra una obvia desproporción, ya que el de ellos fue muy rudimentario en comparación con los medios sofisticados de hoy. No obstante el término que se aplica a ese conjunto de factores de la comunicación fue y sigue siendo el mismo: **sistema**. Si bien es cierto, como dice Corripio, que para el siglo XVIII el significado de la palabra se amplió a una serie de principios formales, más allá de lo meramente material, también es cierto que los griegos hablaban ya de un **sistema** muy complejo a nivel filosófico, como se dio en el caso entre los estoicos, para quienes a este vocablo atribuyeron el significado de **orden del universo**, en del

---

<sup>1</sup> Corripio Fernando Diccionario Etimológico General de la Lengua Castellana. p. 438.

cual todas las cosas reales y aún el pensamiento estaban sometidas a la ley de un orden sistemático existente en el universo mismo<sup>2</sup>.

### 1.1.2. Bertalanffy y la teoría general de sistemas.

El término **sistema** adquirió una connotación muy especial en la segunda mitad del siglo XX. El biólogo Ludwig von Bertalanffy inició un movimiento intelectual en torno a los sistemas al introducir su teoría general de sistemas en 1951<sup>3</sup>.

Para Bertalanffy los **sistemas** no sólo son una serie de principios enlazados armónicamente entre sí, sino que todo lo existente en el universo es un gigantesco y muy complejo sistema. Ese todo se compone de una inmensa red superestructurada de sistemas menores, los cuales se encuentran jerarquizados horizontal y verticalmente realizando movimientos específicos acordes a la propia naturaleza<sup>4</sup>.

Dentro de ese todo cada sistema es una unidad, la cual tiene un fin perfectamente delineado con objetivos y metas precisos dentro del mismo, es decir, existe la **teleología**<sup>5</sup> en el universo, de modo que cada sistema es susceptible de padecer o afectar a ese todo de acuerdo a la actividad que realice o, en su defecto, a lo estático que permanezca.

En este contexto, el universo resulta ser un supersistema compuesto de una gama de sistemas que a su vez poseen un gran conjunto de subsistemas estructurados perfectamente unos con otros. Así el término **sistema**, para Bertalanffy, más que limitarlo a un mecanismo complejo, describe una especie de cosmovisión muy *sui generis* a la cual denominó: teoría general de sistemas<sup>6</sup>.

Esta teoría se presentó como una nueva alternativa científica para la descripción y explicación de los fenómenos que ocurren en cualquier campo donde intervenga la ciencia, especialmente en las ciencias biosociales. Bertalanffy denominó a su teoría "general" porque planteó la trascendencia de los problemas particulares y específicos de cada ciencia a formas y principios más generales donde cada uno de ellos incide y se involucra con el conjunto de las disciplinas científicas. El argumento que postuló Bertalanffy es simple: "*Los sistemas no pueden*

<sup>2</sup> Cfr. Ferrater Mora. **Diccionario de Filosofía**. 2º tomo. p. 687.

<sup>3</sup> El término apareció por primera vez en el artículo "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", Human Biology, dic., 1951. Nota de Johnson, R.A. **Teoría, Integración y Administración de Sistemas** p. 16.

<sup>4</sup> Cf. Bertalanffy, Ludwig von **Teoría General de los Sistemas**. p. XV.

<sup>5</sup> "Teleología" es un término muy usual en la teoría general de sistemas. Este proviene del griego *τελη* (tele) = lejos y *λογος* (logos) = tratado. Está referido en este contexto a que todas y cada una de las cosas existentes tiene un fin específico dentro de su sistema para algo determinado.

<sup>6</sup> "El término **sistema** constituye un nuevo paradigma, es decir, una nueva filosofía...contiene ontología de sistemas...epistemología de sistemas...y axiología de sistemas" Bertalanffy **Op. Cit.** p.p. XVI-XVIII.

ser comprendidos<sup>7</sup> plenamente por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes; las bases están en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración<sup>8</sup>.

Esta diferencia de conceptualización es importante para la administración de las organizaciones dado que al enfocar la problemática de las mismas desde este peculiar punto de vista se abre más el horizonte de solución en la toma de decisiones. Por tal motivo es conveniente que en el centro universitario de la presente investigación se pudiera aplicar una conceptualización de este género.

### 1.1.3. El Método de Percepción analítico y el sistémico.

A principios del siglo XX la ciencia y la filosofía compartían un espíritu **analítico** y **disociador**<sup>9</sup> en su explicación del mundo. De este modo se descomponía la realidad en unidades cada vez menores e intentaban explicarlas en el aislamiento por el método de la causalidad.

Mediante la aplicación del procedimiento analítico se lograron muchos avances científicos, principalmente en el campo de la física, en donde las unidades que son objeto de estudio pueden ser reductibles a su mínima expresión y así ser estudiadas más ampliamente al particularizarlas.

La tendencia de la ciencia a reducir todos los niveles de la realidad a lo puramente físico se remonta al siglo XVII con Galileo y Newton en el campo de la física<sup>10</sup>.

Galileo descubrió que se podían reproducir algunos fenómenos de la naturaleza aislando ciertos aspectos particulares, lo cual permitía estudiar los efectos producidos sobre los mismos mediante variaciones predeterminadas y controladas del ambiente externo. A partir de los resultados de la experiencia se podían plantear hipótesis que si demostraban validez para condiciones muy generales entonces podían convertirse en leyes de la naturaleza. La física de Newton, por su parte, presentó una concepción rígida, mecánica y determinista de los fenómenos de la naturaleza; esto implica que el análisis causal todos los fenómenos se pueden explicar por el estudio de las líneas causales unidireccionales, en donde cada causa produce un solo efecto<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> El término "comprender" suele usarse en los tecnicismos filosóficos con el significado de abarcar conceptualmente para diferenciarlo del verbo comprender que lleva una connotación de entendimiento.

<sup>8</sup> Bertalanffy Op. Cit. p.p. 7-8.

<sup>9</sup> En este contexto, la palabra **analítico** significa la separación del ente de sus partes para su estudio o investigación ulterior de cada una de ellas y el vocablo **disociador** significa disgregado porque estudia los fenómenos separado o aisladamente del entorno o circunstancias en que se presentan.

<sup>10</sup> Cfr. Johansen Bertoglio, Oscar *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. p.p. 17-33.

Cfr. Klir, J. *Tendencia en la Teoría General de Sistemas*. p. 112.

<sup>11</sup> Cfr. Klir, J. *Op. Cit.* p. 95.

En este marco de método de estudio, el concepto de causa eficiente limitó concebir un orden teleológico que pudiera existir en los fenómenos mismos, es decir, al estudiarlos aisladamente fuera de su entorno, se redujo el rango de estudio a las causas que producían tal o cual efecto excluyendo toda posibilidad de comprenderlos más ampliamente dentro de su entorno o de las circunstancias en donde se producen los fenómenos, puesto que al no considerarlos insertados en una estructura o sistema mayor con fines completamente diferentes y más generales que los descubiertos particularmente, por tal razón lo único que se obtuvo como resultado de la investigación fue la causa y el efecto inmediato.

Sin embargo, en otros campos diferentes al de la física, sobre todo en el campo de la biología o, más aún, en el de las ciencias sociales, los fenómenos son mucho más complejos y en consecuencia no se puede tomar una actitud reduccionista de estudio, es decir, no se debe limitar su comprensión considerándolos fuera de su entorno. Por tal razón los fenómenos en este ámbito se observaron como insuficientemente explicados y se buscaron nuevas alternativas en el pensamiento científico para la descripción de este tipo de fenómenos.

A principios del siglo XX surgió la Escuela de Biología Organicista, la cual consideraba al organismo como un todo que no podía ser explicado a través de procedimientos analíticos aislados. El concepto organicista se basaba en la idea de que el organismo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema con organización e integración<sup>12</sup>.

En el campo de la sociología surgió paralelamente el análisis estructural funcional ante la necesidad de rechazar nociones de carácter lineal y homogéneo del desarrollo social, para considerar la realidad social en todos los aspectos y manifestaciones. Su objetivo principal era el estudio de las diferentes subdivisiones del sistema social con referencia especial dentro de un todo. "La sociología estudia organizaciones formales e informales, tales como, la burocracia, el ejército, las empresas, las simples agrupaciones, etc., pero todas ellas como sistemas"<sup>13</sup>.

El estructuralismo es una corriente que surgió como consecuencia de las inquietudes de los predecesores mencionados. Esta tendencia consideró que cada realidad humana constituye una realidad total estructurada que se articula en un sistema de relaciones sociales que responden a un principio de concausalidad. De este modo, el estructuralismo en humanidades fue una protesta contra el unidireccionalismo<sup>14</sup> del enfoque analítico físico que iniciara Galileo, como

<sup>12</sup> Blauberg, Igor Victorovich *Systems Theory and methodological problems*. p. 44.

<sup>13</sup> *Ibid.* p. 28.

<sup>14</sup> Pozo Navarro, Fernando del *La Dirección por Sistemas* p.11.



ya se ha visto. Sus principales representantes fueron: en psicología Jean Piaget, en Etnología Levi-Strauss, en Lingüística Ferdinand de Saussure, entre muchas otras disciplinas<sup>15</sup>.

De este modo las investigaciones realizadas en diferentes campos respondieron así ante la necesidad de tener un enfoque diferente de la ciencia para la concepción y estudio de los diferentes fenómenos que cada disciplina considere.

Este intento de cambio de enfoque se sustenta fundamentalmente sobre la base de que el reduccionismo aplicado en la física es perfectamente válido y que las causas unidireccionales con que se trabaja en ella han permitido el desarrollo de la física moderna. Pero aplicar tal metodología a los organismos vivos significa estudiar sólo una parte del fenómeno, ya que el entorno queda fuera y la individualidad del mismo responde de modo completamente diverso a lo que se presenta en el mundo de la física; pero más aún, si se trata de organizaciones sociales, la gran complejidad inherente a los hechos que ahí acontecen, provoca que no sólo sea parcial el método analítico mecánico, sino que se trata simplemente de una herramienta complementaria para la consideración de los fenómenos humanos, la cual, si se usa como única resulta ser inoperante por completo.

#### **1.1.4. El método sistémico y las organizaciones.**

La teoría general de la administración fue evolucionando de acuerdo a las necesidades y perspectivas de los administradores conforme a la intuición, la experiencia o al análisis científico que cada uno de ellos hizo de los fenómenos que se percibieron en esta disciplina.

La postura de Taylor y Fayol que se le ha denominado enfoque clásico de la administración no escapó a los principios que dominaron en las ciencias en el albor del siglo XX. Esto es: la tendencia a hacer de los fenómenos un análisis reduccionista y mecanicista de los hechos.

En este sentido, la postura clásica de la administración se califica de **reduccionista** porque sostuvo que todas las cosas pueden ser descompuestas y reducidas a sus elementos fundamentales más simples, las cuales constituyen unidades indivisibles. Taylor enfatizó, por ejemplo, la división y especialización de las tareas que realizaban los operarios y la racionalidad del trabajo mismo, aplicada a las organizaciones separando así cada una de sus partes para la optimización de recursos<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Cfr. Larroyo, Francisco *Sistema e Historia de las Doctrinas Filosóficas* p. 153s.

<sup>16</sup> Cfr. Chiavenato, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración* p. 54 ss.

Además, se denomina **analítica** porque una vez descompuesto el todo en unidades indivisibles e independientes trató de dar explicación y solución a la problemática que cada una de ellas presentara para posteriormente elaborar tácticas similares en el todo partiendo metodológicamente así, de lo particular a lo general.

Denota este enfoque una actitud mecanicista desde el momento en que sostiene una visión determinista de los fenómenos por medio de la ley de la causa y el efecto. Como si los entes formales o materiales, más aún humanos, con los que Taylor trabajó hubieran sido una especie de máquinas donde al momento de oprimir un botón se obtiene determinado efecto y de ninguna manera otro distinto<sup>17</sup>.

La teoría general de sistemas trascendió al método de percepción analítico para la comprensión de los fenómenos al plantear que *"El todo es mayor que la suma de sus partes"*<sup>18</sup>, lo cual revolucionó las concepciones administrativas anteriores, o por lo menos las cuestionó. Esta máxima se basa en que las propiedades de los elementos que componen cualquier sistema no pueden ser descritas significativamente al estudiarlas por separado o aisladas de su entorno, sino que se logra una mayor comprensión de todos y cada uno de los elementos que inciden en el sistema en que se insertan cuando se les investiga globalmente, es decir involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas y su relación con el medio en que se desenvuelven<sup>19</sup>.

Aplicando esta concepción en las organizaciones como sistemas, los estudios que se realizan en los elementos organizacionales no son parciales, ya que no se estudian por separado en una departamentalización fraccionaria, sino que se busca comprender la realidad total de la organización donde inciden cada una de sus partes. Por esta razón Bertalanffy anotará: *"Características de la organización, trátense de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera...mismas que no intervienen en la física corriente"*<sup>19</sup>.

Por lo anteriormente expuesto, al estudiar una organización educativa como lo es el CUAM, si la departamentalización necesaria existente se estudia aisladamente sin considerar las relaciones interorganizacionales de cada departamento, entonces los resultados de dicha investigación serían limitados e incompletos.<sup>1</sup>

<sup>17</sup> Cfr. Katz, Daniel *Psicología Social de las Organizaciones*. p.p. 62 y 63.

<sup>18</sup> Bertalanffy, op. cit. p.17. Y cfr. Johansen Bertoglio, *Op. Cit.* p. 48.

<sup>19</sup> Bertalanffy, *Op. Cit.* p. 47.

Es precisamente lo anterior la diferencia más significativa para la concepción de los fenómenos organizativos entre la teoría general de sistemas en contraposición con el enfoque analítico, mismo que en el siguiente apartado se expone.

## 1.2. LA TEORÍA DE SISTEMAS FRENTE AL ENFOQUE ANALÍTICO.

En el estudio de los diferentes fenómenos que la ciencia ha abordado, la postura clásica analítico-mecánica mantiene una forma *sui generis* de concebir los mismos. El presente apartado trata de hacer una comparación entre dicha postura y la que propone la teoría general de sistemas. Asimismo se expone el paso del aspecto general de la teoría a lo particular en las organizaciones por medio de isomorfismos que se presentan en las diferentes disciplinas.

### 1.2.1. Método analítico para la explicación de fenómenos.

La ciencia suele presentarse como la manera de adquirir conocimientos del mundo que nos rodea para el establecimiento de leyes que expresen el comportamiento regular de los fenómenos que en él se observan.

Como ya se expuso en el apartado anterior, las bases reduccionistas de la postura analítico-mecánica intentaron explicar los fenómenos reduciendo su complejidad por simplificación a través de un procedimiento de análisis de los componentes del fenómeno, bajo el principio de que esta simplificación no altera el fenómeno analizado.

Otro supuesto importante, era que los componentes simplificados del fenómeno total eran los mismos que cuando formaban parte de la totalidad, por lo que se podían inferir las propiedades del todo a partir de las propiedades de las partes y viceversa. El principio de realidad ontológica que existe en la postura analítico mecánica es el último elemento que se puede dividir cualquier objeto<sup>20</sup>.

En este sentido surge la postura de Bertalanffy como una antítesis de concepción de los fenómenos que se producen en los seres vivos, sobre todo en los humanos, la cual a su vez, no excluye el método analítico anterior sino que lo propone utilizar como herramienta para lograr un estudio más completo.

Por tal razón, Bertalanffy distingue básicamente desde el inicio de su postura los conceptos de **sistemas abiertos** y **sistemas cerrados**, los cuales se diferencian en función del

---

<sup>20</sup> Bertalanffy, Op. Cit. 32-34.

intercambio de relaciones que éstos tengan con el medio ambiente donde se desenvuelven, como se expone en el siguiente apartado.

### 1.2.2. Sistemas cerrados y sistemas abiertos.

En el sentido estricto de las palabras, un **sistema cerrado** es aquél que no tiene intercambio alguno con el medio ambiente, en este entendido puede referirse a una máquina que no tenga, de ninguna manera y en absoluto, algún tipo de influencia del medio en que se encuentre. De este modo y de manera radical, se puede afirmar contundentemente que en este universo no hay un sistema cerrado absoluto<sup>21</sup>. Sin embargo, para fines de uso o manejo de términos, en este estudio se refiere a sistemas cerrados, a aquellos sistemas que disminuyen a un mínimo de intercambio funcional entre ellos y el medio ambiente donde se encuentran.

Se denomina **sistemas abiertos** a aquéllos que tienen un intercambio mayor de información y de influencia con relación al medio ambiente que les rodea.

Bertalanffy se refiere a sistemas cerrados cuando considera fenómenos fisicoquímicos, por ejemplo, reacciones, velocidades, temperaturas, etcétera. Sin embargo cuando se refiere a los seres vivos o a las organizaciones sociales afirma: *"Por la misma naturaleza y definición, los seres vivos son sistemas abiertos, ya que éstos mantienen una continua incorporación y eliminación de la materia, constituyendo y demoliendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio químico y termodinámico"*<sup>22</sup>

En su calidad de biólogo, Bertalanffy concibió a los organismos vivos como sistemas abiertos en continua interacción con su medio ambiente en contraposición al enfoque analítico mecánico que consideraba a los organismos vivos como si fueran una especie de máquinas complejas y estáticas, que actuaban solamente bajo la influencia externa sobre la base de los reflejos. Además, consideró que la característica distintiva de los seres vivos era su grado de organización. De este modo, el concepto de complejidad organizada se convirtió en el punto central de la teoría general de sistemas. ✓

Los sistemas vivos ya no podían considerarse como sistemas cerrados susceptibles de explicación en términos de una causalidad en un solo sentido y dirección. Así, se pudo observar que al ascender de un nivel puramente físico a un nivel de organización biológica, y de éste a un nivel de organización social, la complejidad en la interrelación de los componentes aumenta.

<sup>21</sup> Cfr. Johansen Bertoglio, *Op. Cit.* p.p. 66-70.

<sup>22</sup> Bertalanffy, *Op. Cit.* p.p. 39-40.

Estas consideraciones conducen a recapacitar que el estudio de los fenómenos que se presentan en las organizaciones humanas no puede ser tratado desde el punto de vista físico exclusivamente, sino que es necesario que se consideren las relaciones de interdependencia entre los subsistemas que comprende y su relación con el entorno inmediato.

↳ La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas amplia y eficazmente en términos de sus elementos separados fundamentándose básicamente en tres premisas<sup>23</sup>:

a) Los sistemas existen dentro de sistemas, tal como sucede en las moléculas dentro de la célula, la célula dentro del tejido, el tejido dentro del órgano, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de las familias, las familias dentro de las colonias y las colonias dentro de las ciudades, las ciudades en países, los países en las culturas, etcétera<sup>24</sup>.

b) Los sistemas son abiertos, cada sistema que se examine recibe y descarga algo de otros sistemas, generalmente a los que le son contiguos.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura, es decir, en aquel sistema en que se encuentra inmerso.

La teoría general de sistemas puso énfasis en las relaciones existentes entre los componentes del sistema, así como en las relaciones entre el mismo y su medio ambiente, a lo cual se le denominó sistema abierto. En esta postura existe el principio de la totalidad, es decir, de la irreductibilidad de lo complejo a lo simple y del todo a sus partes, dado que el objeto integral tiene propiedades que no se encuentran en sus componentes. ✓

El hecho de que el procedimiento analítico empleado anteriormente en la explicación de fenómenos físicos no sea aplicable para explicar adecuadamente los fenómenos que se producen en los seres vivos o en la complejidad de sus organizaciones no supone la carencia de valor de tal metodología. Negarle valor significaría rechazar los avances científicos logrados mediante su aplicación. De hecho, Bertalanffy y los demás teóricos y practicantes del enfoque de sistemas no rechazan el valor del método en su aplicación a entidades físicas, sino postulan la imposibilidad del mismo para tratar adecuadamente los fenómenos en los que se involucran organismos vivos.

En este sentido el CUAM por antonomasia es un sistema abierto por que al tratarse de una institución educativa de enseñanza media superior, recibe estudiantes egresados del nivel

<sup>23</sup> Cfr. Bertalanffy. Op. Cit. El modelo del sistema abierto.

<sup>24</sup> Klir, J. Op. Cit. John H. Milsum La Base Jerárquica de los Sistemas Generales Vivientes p.p. 170-174.

medio básico o secundaria del medio ambiente donde se inserta y los prepara para estudios superiores. Y, aun cuando se trata de una institución de carácter particular, no es autónoma, sino que depende de la legislación de la UNAM. Por lo cual, fundamentalmente es abierta porque está inmersa en el medio ambiente donde se desenvuelve y se encuentra estructurada en el sistema educativo nacional.

### 1.2.3. Isomorfismos.

Bertalanffy introdujo el término en sentido amplio, al mismo tiempo que concebía a los organismos vivos como sistemas abiertos, observó la necesidad de establecer un esquema para describir las relaciones existentes en el mundo. Posteriormente, como se desarrolla en la obra de la teoría general de sistemas, él y los seguidores de esta postura, aplicaron sus principios de forma genérica a cuestiones particulares en materias como las matemáticas, la física, la química, la cibernética, la biología, la historia, la psicología, la sociología, etcétera.

Por ejemplo, él mismo afirma que en los últimos siglos, la especialización en los diferentes campos de la ciencia permitió que se hicieran grandes avances en cada uno de ellos que en otro tiempo parecían inimaginables. Sin embargo, el trabajo en forma independiente impidió que se comunicaran estos avances en muchas ocasiones entre los diferentes campos. Esto dio lugar a la existencia de problemas y soluciones similares en campos diferentes, lo que evitó que por mucho tiempo se tomara en cuenta la presencia de **isomorfismos**<sup>25</sup>, lo cual originó posteriormente que en diferentes campos de la ciencia se descubrieran semejanzas sistémicas en los numerosos fenómenos observados; a tal incidencia se le denominó como isomorfismos científicos<sup>26</sup>.

La teoría general de sistemas surgió entonces como *"la formulación y derivación de principios válidos para los sistemas en general, sin que importara su género particular, la naturaleza de sus componentes ni las relaciones existentes entre ellos"*<sup>27</sup>

La existencia de isomorfismos en el amplio espectro de los fenómenos observables permitió que se considerara la existencia de propiedades generales de los sistemas, sin alusión al campo o disciplina en que se ubicara el sistema, es decir, la teoría general de sistemas se planteó con una naturaleza interdisciplinaria.

<sup>25</sup> Del griego ισος (isos) = igual; μορφή (morfe) = forma y el sufijo -ισμο (ismo) = sistema o doctrina. Sistema donde aparecen formas iguales o semejantes en distintos ámbitos de la ciencia.

<sup>26</sup> Bertalanffy Op. Cit. p. XIV y p. 33.

<sup>27</sup> Bertalanffy Op. Cit. p. 32.

Checkland considera que el sujeto "sistemas" es una meta-disciplina<sup>28</sup>, debido a que puede ser aplicable prácticamente dentro de cualquier disciplina. El concepto de meta implica una idea de orden más alto, además de incluir y trascender niveles previos<sup>29</sup>.

Gigch, por su parte considera que la teoría general de sistemas busca lograr el estado de una ciencia general al mismo nivel que las matemáticas y la filosofía, por encima de las ciencias especializadas. Esto se desprende del papel que tiene dentro del conjunto de las ciencias al investigar los principios, conceptos y métodos relativos a los sistemas en general<sup>30</sup>.

En este sentido y por metodología, en particular, de aquí en adelante se denominará teoría general de sistemas a la abstracción donde inciden los isomorfismos científicos en la estructura sistémica.

Para centrar el estudio que se está proponiendo en el presente trabajo se llamará "teoría de sistemas" a la administración de las organizaciones que se basan fundamentalmente en los principios y métodos de apreciación de los fenómenos desde el punto de vista de la teoría general de sistemas.

Así, se analizará en el siguiente apartado las ventajas que se pudieran obtener a partir de aplicar las apreciaciones de la teoría general de sistemas a la administración de las organizaciones para ello se usará simplemente la denominación de teoría de sistemas.

### **1.3. LA TEORÍA DE SISTEMAS Y LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.**

En el presente apartado se trata de analizar el proceso de aplicación de la teoría de sistemas en la teoría de la organización y las ventajas que se pudieran observar al enfocar a las organizaciones en una estructura sistémica.

#### **1.3.1. La Teoría de sistemas aplicada a las organizaciones.**

Aun cuando la teoría general de sistemas comenzó en el campo de la biología, ésta se ha extendido al estudio de sistemas abiertos en general, entre los que se incluyen grandes sistemas sociales, tales como las organizaciones. Como ya anotamos antes, para efectos de nuestro estudio se ha simplificado el enunciado a teoría de sistemas al referirnos a la teoría general de sistemas aplicada a las organizaciones.

<sup>28</sup> Del prefijo griego μετα (meta) = más allá de. Se entiende como la disciplina de la disciplina, o bien, el estudio del estudio.

<sup>29</sup> Checkland, Peter *Systems Thinking, Systems Practice*. p.p. 5-7.

<sup>30</sup> Gigch, John van *Teoría General de Sistemas* p. 50.

El modelo de sistemas ha sido adoptado por la mayoría de los teóricos dentro del campo de la teoría de la organización, sin embargo, ésta no constituye un cuerpo homogéneo de conocimientos, debido a que cada autor enfatiza la importancia de determinados aspectos. El elemento unificador, en todo caso, es el enfoque de sistemas que aplican.

La teoría general de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa, fundamentalmente porque está referida a los análisis sistémicos de las organizaciones vivas, lo cual permite revelar lo general en lo particular y muestra cómo los sistemas son capaces de adaptarse y sobrevivir en su medio ambiente en un intercambio continuo de información, lo cual permite posteriormente **reconceptuar**<sup>31</sup> los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces, de naturaleza completamente diferentes.

En el campo de la teoría de la organización, entre muchos otros sobresalen las aportaciones de Katz y Kahn, quienes contribuyeron con una obra en la que exponen las ventajas que representa adoptar una perspectiva de sistemas abiertos al examinar la importancia de las relaciones de una organización con su medio ambiente, así como también la forma en que los procesos de retroalimentación capacitan a la organización para sobrevivir en un medio ambiente de cambios constantes<sup>32</sup>.

Emery y Trist por su parte, desarrollaron un modelo de sistema abierto del cual considera que cualquier organización importa diferentes cosas del medio ambiente que utiliza en ciertos tipos de procesos de conversión de los que resultan productos o servicios que exporta al medio ambiente<sup>33</sup>.

En general, se puede afirmar que las organizaciones en su carácter administrativo pueden tener una gama de aplicaciones y uso de la metodología de sistemas, pero también se ratifica que, independientemente de todas las características tan peculiares que se pueden generar de acuerdo a la creatividad de los administradores, se deben considerar las relaciones del sistema organizativo y administrativo con su medio ambiente, porque de lo contrario, si se deja de lado la interrelación entre los subsistemas que conforman la institución, los intentos organizacionales estarán incompletos y, en consecuencia, se convierten en vanos e inútiles.

---

<sup>31</sup> Sobre el concepto de **reconceptualización** en la Teoría de sistemas, véase el apartado 2.4.3. en Planeación.

<sup>32</sup> Cfr. Katz, Daniel y Kahan, Robert L. *Op. cit.* p.p. 16-19.

<sup>33</sup> F. E. Emery and E. L. Trist *Systems Thinking*, p.241.



Análogamente, si en una institución, como a la que se avoca esta investigación, se dejara de lado la consideración del medio ambiente o las relaciones intersistémicas, entonces éste sería simplemente un estudio parcial y de poco fundamento.

### 1.3.2. Integración sinérgica de las organizaciones.

En el enfoque de sistemas, análogamente a lo que sucede con los seres vivos en el sistema de la naturaleza, la empresa como organización se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse. Al mismo tiempo puede ser observada a través de una teoría de sistemas global y trascendente, capaz de propiciar una visión panorámica para la toma de decisiones, tanto del punto de vista individual como colectivo, o sea, en los departamentos de la organización como en su totalidad global.

También tiene este enfoque por objetivo complementario, representar de forma comprensiva y objetiva el medio en que se produce la toma de decisiones, en virtud de que ésta se facilitará en la medida en que se cuente con una mayor información del entorno organizacional y, se obtendrá en consecuencia, una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual se inserta<sup>34</sup>.

Esta forma de entender a las organizaciones, permite precisar las partes estratégicas de las empresas o sistemas, su interrelación con otros sistemas y, la relación de subalternidad con sus subsistemas, así como también, los procesos que permiten esta interrelación y los intercambios de insumos y productos con el medio ambiente<sup>35</sup>.

Esta perspectiva es realmente necesaria, ya que los fenómenos de la vida organizacional no son incidentes aislados. El enfoque de sistemas considera que la interacción que la organización mantiene con el medio ambiente le confiere un carácter dinámico, característico de los organismos vivos. La organización no sólo actúa como sistema abierto en relación al medio ambiente, sino en relación a sí mismo, debido a la interacción de sus subsistemas. Estas interacciones producen una integración sinérgica<sup>36</sup> del sistema total, de modo que -el todo es mayor que la suma de sus partes-, como ya se ha mencionado anteriormente.

En esta panorámica, el CUAM tiene una actividad sinérgica real en el sentido de que los resultados de los servicios que presta son mayores que la suma de las actividades particulares que se desarrollan en su interior, esto en virtud del intercambio osmótico con el medio ambiente.

<sup>34</sup> Cfr. Johansen B. Op. Cit. p.p. 35-40.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Término tomado del griego: συν (syn) = con armonía; εργον (ergon) = trabajo. Dentro de la teoría de sistemas se dice: El producto del trabajo de un sistema cualquiera, es mayor que el realizado por cada una de sus partes.

Tal sinergismo debe ser considerado, debidamente ponderado y tratado en su justo medio por el administrador educativo.

### 1.3.3. La organización como sistema flexible y dinámico.

De acuerdo a las tendencias de la teoría general de sistemas, tanto las ciencias del comportamiento como las ciencias sociales, entre las que se incluyen las teorías de la organización y las teorías administrativas, se ubica dentro de la **teoría de sistemas flexibles**<sup>37</sup>. Es decir, en virtud del dinamismo que presentan, se considera que los sistemas poseen una estructura y reaccionan al medio ambiente cambiando o adecuando sus funciones a un plazo muy corto; pero a la vez pasan por cambios que resultan ser lentos y a largo plazo, mas en principio siempre mantienen su identidad al evolucionar.

Las organizaciones constituyen entidades relativamente permanentes, su estructura les da la calidad de permanencia, y les permite mantener su identidad ante los cambios, sin embargo, la continua interacción que mantienen con el medio ambiente hace de esa permanencia un estado prácticamente relativo<sup>38</sup>.

Bajo el enfoque de sistemas, la estructura de la organización es visualizada como el medio que permite la transformación de los insumos<sup>39</sup> en los resultados esperados de acuerdo a la naturaleza de la propia organización. No es una estructura estática en la que, tan sólo se llevan a cabo ciertas actividades, sino una estructura dinámica en la que se efectúan diferentes procesos de transformación.

De acuerdo a la flexibilidad y al carácter dinámico de las organizaciones, Stephen Robbins afirma que la estructura de una organización tiene tres componentes básicamente: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad se refiere al grado de diferenciación que existe dentro de la organización. Esta diferenciación puede ser horizontal, como se ve cuando se considera la separación que existe entre las diferentes unidades. Estas constituyen los componentes del sistema total que es la organización. La diferenciación es vertical cuando se considera la jerarquía organizacional, en

<sup>37</sup> Cfr. cap.1.7.1.

<sup>38</sup> Análogamente este fenómeno se da en los seres vivos, especialmente en el ser humano, ya que éste no es materialmente el mismo de veinte años atrás, sin embargo subsiste la autoconciencia del yo personal, aun cuando responda de modo diferente a estímulos similares dados por el medio ambiente en el pasado y en el presente, de modo que se pueda hablar de una virtual permanencia de las características de la vida personal del individuo, a pesar del dinamismo de las mutaciones.

<sup>39</sup> Sobre Insumos, véase 1.6.2.

este caso, los diferentes niveles jerárquicos también pueden ser contemplados como componentes del sistema.

La formalización, por su parte, se refiere al grado en que una organización centra sus actividades en base a reglas y procedimientos normativos. Estos pueden ser plasmados en documentos previamente establecidos, o bien, pueden ser resultado de la actividad cotidiana a través de cierto tiempo y que al final se sigue una conducta sin que exista necesariamente un reglamento<sup>40</sup>.

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un punto determinado de la organización. Una concentración alta significa una centralización alta y a medida que disminuye el grado de concentración, la organización se dirige hacia la descentralización. Ambas no son contrarias, sino que funcionan de una manera complementaria de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización.

De modo que la idea presente en la estructura de una organización la constituyen dos fuerzas prácticamente opuestas: la especialización de las actividades y la coordinación de esas actividades con base a la centralización y descentralización de autoridad. La primera fuerza fragmenta a la organización y la segunda combina las partes fragmentadas de manera que puedan dirigirse como un todo hacia el logro de los objetivos organizacionales<sup>41</sup>.

Sin embargo, esta forma de concebir a la organización es sólo en términos de metodología estructural, puesto que en el enfoque de sistemas las organizaciones son los medios para transformar insumos en resultados. Pero, no se debe olvidar que si se considera a la organización solamente de acuerdo a su estructura entonces es una visión material muy parcial, ya que sistemáticamente la organización interesa en tanto que es un todo que mantiene una relación de apertura con el medio ambiente y consigo misma.

Para el administrador educativo, particularmente en el estudio de caso, el CUAM debe ser conceptualizado como una organización sistémica flexible, tal que le permita conservar su identidad al mismo tiempo que se adecua íntegramente a los cambios que se producen en el medio ambiente. De tal manera que si se proyecta dinámicamente a la adaptación de los requerimientos de los demandantes de sus servicios, entonces la institución se mostraría atractiva y tendría un futuro con muchos horizontes favorables; pero si por el contrario, ésta permaneciera estática en su funcionamiento desdeñando el contraste del devenir de los tiempos, entonces

---

<sup>40</sup> Lo que en el argot sindical se denomina *usos y costumbres*.

<sup>41</sup> Robbins, Stephen F. *Organization Theory, The Structure and design of Organizations*. p. 6.

estaría condenada a sucumbir. Luego entonces, es ahí donde radica la importancia conceptual para que el administrador educativo organice formal y estructuralmente a la institución.

#### **1.4. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS.**

En este apartado se exponen las características de las organizaciones como sistema de sistemas y su comportamiento dentro del medio ambiente en que se desenvuelven y los efectos que producen en el mismo.

##### **1.4.1. características de las organizaciones como sistemas.**

Las organizaciones constituyen una clase particular de sistema social con características propias que responden a la categoría general de sistemas abiertos, por lo que comparten propiedades en común en este tipo de sistemas.

Las organizaciones como sistemas en los que se involucra la actividad humana no son entidades que respondan a un patrón único de comportamiento, ya que un mismo objetivo final puede lograrse de diversas formas. Es en esto, en que se aprecia su comportamiento teleológico organizacional, es decir, una organización existe para alcanzar un propósito específico.

Las organizaciones no tienen limitación de amplitud al estar constituidas por eventos o acontecimientos más que por partes físicas<sup>42</sup>. A diferencia de los sistemas físicos que pueden ser identificados por su estructura física y explicados en términos de su relación causal, las organizaciones tienen una estructura que depende de su funcionamiento, el cual está determinado por los eventos que surgen en relación con el medio ambiente.

En su carácter flexible y dinámico y por ser sistemas diseñados por el hombre, las organizaciones son de naturaleza imperfecta. Debido a esto, las actividades llevadas a cabo dentro de la misma deben efectuarse de modo que contribuyan de la mejor manera al logro de sus objetivos.

Las organizaciones son sistemas que presentan complejidad organizada ya que tienen un número grande pero finito de componentes que se relacionan entre sí y con el medio ambiente respondiendo a cierto orden. Se podría decir que este orden corresponde a un esquema de múltiples causas y múltiples efectos; esto en oposición al esquema de relación lineal, en el que

---

<sup>42</sup> Chiavenato, Idalberto *Administración de Recursos Humanos*. p.19.

la acción de cada componente corresponde estrictamente al antecedente del siguiente componente<sup>43</sup>.

En este contexto, las organizaciones no son entes aislados que respondan a un determinismo físico, es cierto que poseen un carácter teleológico, mas no determinista puesto que dependen de la voluntad humana para su funcionamiento y ésta responde de acuerdo a las circunstancias y necesidades que se presenten en un momento dado, razón por la cual, las empresas están avocadas a un fin específico.

Con todo esto, no se deja de afirmar el carácter analítico que se confiere a las organizaciones al estar constituidas por diversos elementos, los cuales no se pueden negar, mas esto no significa que puedan ser sometidas a estudios administrativos en donde se aplique la metodología de las ciencias físicas, antes bien, se les tiene que estudiar en un enfoque que trascienda el simple análisis de cada uno de sus componentes, donde se le considere en una totalidad que a su vez está inserta en otro sistema.

Al encontrarse inmersas las organizaciones dentro de otros sistemas mayores, existe necesariamente una relación de intercambio sinérgico entre ese medio ambiente y la empresa misma. Bien sea por los insumos que proporciona dicho ambiente, o bien por los productos que proporciona la organización al medio. Sin embargo en esta relación, por tratarse de **sistemas abiertos**, la ósmosis o intercambio mutuo, puede darse en un nivel muy bajo o en mayor cantidad, lo cual traerá otro tipo de consecuencias, como se expone en el siguiente inciso.

#### **1.4.2. La entropía y homeostasia en la organización.**

Para Bertalanffy sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas en función de uno o varios propósitos u objetivos, de modo que si hubiere algún cambio en alguna de las unidades del sistema, éste repercutiría necesariamente en todas las demás unidades<sup>44</sup>.

De este modo los sistemas sufren cambios y ajustes continuos. Si en el sistema hay una tendencia de adaptación frente a los cambios externos del medio ambiente con el fin de alcanzar un equilibrio interno estamos hablando de que existe una **homeostasia**; si por el contrario en el sistema hay una tendencia de inadaptación a esos cambios entonces la organización se va reduciendo a formas más simples y rudimentarias de grupos y de individuos, y entonces, estamos

<sup>43</sup> Estas características de la organización considerada como sistema corresponden a una clasificación de sistemas en base a Gigh, John van Op. Cit. p.p. 51-56.  
Cfr. Murdick, G. R. y Ross, E.J. **Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna**. p.p. 319-329.

<sup>44</sup> En este sentido se habla de **globalismo** o **totalidad** dentro de todo este contexto. Cfr. 1.1.2.

hablando de que el sistema se encuentra en una **entropía** por el desgaste que presenta el mismo<sup>45</sup>.

Las organizaciones constituyen sistemas con grado bajo de entropía que se caracteriza por su tendencia al orden, aun ante situaciones en las que existe una variedad amplia de alternativas para ejecutar una acción. Esta tendencia al orden se logra gracias a la presencia de información en el sistema, lo cual se debe a la interacción que tiene el sistema con su medio ambiente, así como al procesamiento de dicha información.

Ambos conceptos son básicos para el ejercicio de la administración en lo que se refiere a la metodología de sistemas aplicada a las organizaciones, ya que por sus propias características permiten al administrador cuestionar el estado actual en que se encuentra la organización respecto al medio ambiente y también en relación a otras organizaciones homólogas con las que compiten.

De aquí se derivará la diferenciación y catalogación de las organizaciones, puesto que algunas van a la vanguardia administrativa buscando optimizar su desarrollo, mientras que otras se rezagan por no considerar los efectos que la entropía les puede ocasionar.

Más adelante en la presente investigación, a lo largo del capítulo III, se detalla y se fundamenta por qué el CUAM presenta un alto nivel de entropía, misma que va desde su interior hasta sus relaciones con el medio ambiente. "La entropía daña a las instituciones educativas", si esta premisa es considerada por el administrador educativo, entonces se está en posibilidad de adecuar a la organización al devenir ambiental homeostáticamente, lo cual la beneficiaría enormemente en todos los sentidos.

### 1.4.3. sistema, suprasistema y subsistema<sup>46</sup>

Cuando Ackoff define el concepto **sistema** lo presenta como cualquier entidad conceptual o física consistente de partes independientes. Afirma que las entidades físicas o reales se perciben por medio de la observación o se infieren a partir de ésta, y que las entidades

<sup>45</sup> Cfr. Bertalanffy Op. Cit. p. 147, 149 y 179. Estos términos provienen respectivamente de las raíces griegas: homeostasia {ομος (homos) = semejante o parecido y ιστημι (histemi) = estar firme} y entropía {εν (en) = dentro de y τροπος (tropos) = giro}. La homeostasia se refiere a la adaptación que tienen los entes al medio ambiente y la entropía es el desgaste de un ente ante los cambios del medio ambiente. Agustín Mateos en Etimologías Griegas del español refiere el concepto entropía como la parte de energía que en un sistema cerrado no puede transformarse ni en trabajo ni en energía mecánica.

<sup>46</sup> Términos compuestos provenientes de los prefijos latinos: sub = por debajo de; supra = por encima de, o sea, lo que está por debajo y por encima de un sistema respectivamente.

conceptuales constituyen construcciones simbólicas, las cuales pueden corresponder a una realidad concreta como se trata en las ciencias exactas<sup>47</sup>.

En base a tal definición se puede afirmar que, en términos generales, toda disposición de seres en los que es posible percibir un ordenamiento lógico a través de su estructura y en la que cada componente contribuye a un fin común, constituye por sí misma un sistema.

El concepto de sistema cubre un rango muy amplio de fenómenos, su naturaleza originalmente empírica se desprendió del hecho de considerar el ordenamiento que existe en el mundo<sup>48</sup>. En éste se observa una jerarquía de niveles de manera que un sistema puede estar incluido en otro de nivel superior.

La estructura del sistema como se ha señalado, se refiere a las partes constitutivas y a su disposición en el conjunto de las relaciones que existen entre ellas. Las partes que conforman un sistema se consideran como **subsistemas** del mismo, lo que significa que en la jerarquía de niveles de los sistemas constituyen éstos un sistema en su nivel correspondiente. De igual manera, el sistema forma parte de otro sistema de nivel superior, el cual se conoce como **suprasistema**.

Los componentes del sistema se pueden elegir a cualquier nivel de complejidad, con lo cual la determinación del sistema, del suprasistema y de los subsistemas, estará en función del nivel seleccionado. La relación que existe entre el sistema y sus subsistemas, y entre sistema y suprasistema es de interdependencia, lo cual significa que el comportamiento en cada uno de ellos repercute necesariamente en los demás.

El suprasistema no debe confundirse con el medio ambiente, éste puede ser concebido en términos de medio ambiente total y medio ambiente inmediato al sistema. Este último es en realidad el suprasistema, y es el que influye en forma más directa en el sistema, a la vez que recibe influencia del mismo. En este contexto, el medio ambiente total incluye al medio ambiente inmediato y a los diferentes suprasistemas correspondientes a una jerarquía de niveles más altos.

Es importante considerar que la delimitación entre el medio ambiente total y el medio ambiente específico no está clara y frecuentemente bien delineada. Realmente es difícil decir dónde comienza y dónde termina determinado sistema. Por esta razón, los límites o fronteras entre el sistema y su medio ambiente admiten cierta arbitrariedad<sup>49</sup>.

<sup>47</sup>Ackoff, Russell F. *Organizational Systems: General Systems Approaches to complex Organizations*. p. 86.

<sup>48</sup>Cfr. 1.1.1.

<sup>49</sup>Cfr. Kast, E.F. y Rosenzweig, J.E. *Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas*. p.p. 144-145.

En relación a los subsistemas de la organización, puede decirse que son todos aquellos componentes del sistema que al relacionarse entre sí afectan su comportamiento. Existen diferentes versiones sobre los subsistemas que conforman la organización, la determinación de éstos depende del punto de vista desde el cual se le considere. El hecho de que los subsistemas de la organización puedan determinarse de diferentes maneras no disminuye la importancia del enfoque de sistemas, sino que constituye para todos ellos el elemento unificador.

Rice, describe a la organización en función de dos tipos principales de subsistemas: los **subsistemas de operación** que efectúan la tarea principal de procesamiento de la organización y los **subsistemas de administración**, que son externos a los sistemas de operación y que se requieren para el control y servicio de los sistemas de operación<sup>50</sup>.

Los subsistemas de operación de acuerdo a la transformación de los insumos en salidas, según el mismo Rice, se subdividen a su vez en tres tipos:

1) Los subsistemas de importación, que son los encargados de proveer los insumos y abastecer de materia prima a la organización para que se pueda lograr el proceso de transformación.

2) Los subsistemas de conversión o transformación de la materia prima, los cuales se refieren a los objetivos que se ha propuesto la organización como parte productiva de la sociedad. Este subsistema se relaciona directamente con el procesamiento de los artículos desde las entradas hasta las salidas de los mismos.

3) Los subsistemas de exportación que se refieren a la introducción al mercado de los productos terminados tal como se efectuaron mediante los procesos de transformación

En general, aun cuando los autores no coinciden total o parcialmente en la designación y denominación de los diferentes subsistemas que conforman una organización, se debe señalar que el valor del enfoque de sistemas radica en que permite visualizar a la organización como un todo, que sí puede descomponerse en partes integrantes en función del estudio que se haga de los subsistemas, pero sin que éstos dejen de considerarse como parte de esa totalidad, dado que mantienen una relación constante. Esto equivale a decir que se puede estudiar a un solo subsistema de la organización pero no como un componente aislado, sino en función de las relaciones que mantienen con los otros subsistemas y con la organización misma<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup>Citado por Baker, Frank **Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations**. p. 23.

<sup>51</sup> Cfr. Johansen Bertoglio Op. Cit. p. 56.



En virtud de lo anterior, se puede afirmar que los cambios que se producen en una organización en cualquiera de los subsistemas que lo conforman repercute necesariamente en los demás componentes de la misma, y que al estudiar los fenómenos que se producen dentro de los niveles estructurales sí se pueden contemplar o estudiar particularmente siempre y cuando no se deje de considerarlos dentro del todo, es decir, en una globalidad íntegra.

En la investigación de caso que se presenta, las relaciones de subsistemas y suprasistemas se tratarán detalladamente más adelante. Sin embargo, en términos generales se puede decir que la institución educativa que se aborda tiene la siguiente estructura sistémica:

a) Subsistemas: Dirección, Subdirección Técnica, Subdirección Águilas, Coordinación Académica y Gerencia Administrativa. Cada subsistema está a su vez integrado por otros subsistemas menores.

b) Suprasistema: Éste se encuentra constituido por el régimen educativo vigente en el país, el cual está fundamentalmente basado en el Plan Nacional de Desarrollo, en la Ley Federal de Educación y en la UNAM con todos sus lineamientos, planes y programas de estudio.

Ahora bien, la organización como sistema, tampoco puede considerarse como un fenómeno productivo aislado, sino que ésta a su vez se encuentra inserta en una sociedad, es decir, en un medio ambiente; tal como se trata en el siguiente punto.

## **1. 5. LAS ORGANIZACIONES Y EL MEDIO AMBIENTE.**

Una de las premisas más importantes en la teoría de sistemas es que los entes no se encuentran aislados y, en consecuencia, no se pueden estudiar particularmente desdendiendo su entorno formal y material, es decir, su medio ambiente.

En este apartado se trata de fundamentar la importancia que tiene el medio ambiente para que las organizaciones cumplan con su cometido. Se pretende también analizar cómo interactúan los diferentes sistemas organizacionales en su entorno, para que de esta forma se pueda cuestionar la actitud de los directivos de la institución que se aborda frente al devenir de los factores ambientales en que se desenvuelve la organización CUAM.

### **1.5.1. Interdependencia de las organizaciones con el medio ambiente.**

La consideración del medio ambiente es de fundamental importancia para el enfoque de sistemas, ya que éste es definido en gran medida por la relación del sistema con su medio ambiente externo, y por la relación de los subsistemas con su medio ambiente interno.

El medio ambiente está formado por la totalidad de factores que intervienen de alguna u otra forma en las organizaciones y que deben ser tomados en consideración dado que las pueden afectar en gran manera, incluyendo tanto a los elementos que están dentro, como aquellos que están fuera de los límites de cualquier organización<sup>52</sup>.

Según Baker<sup>53</sup>, existen básicamente tres áreas de interdependencia con el medio ambiente:

1) Intercambios entre el sistema y el medio ambiente, los cuales se producen en base a los insumos que obtiene la organización del medio ambiente y el producto resultante del proceso que retorna a la sociedad y, en este caso, constituyen el medio ambiente organizacional.

2) Los procesos de producción y transformación que se dan dentro del sistema y que básicamente se refieren a las relaciones existentes entre los diferentes departamentos o subsistemas de la organización. Estos constituyen el medio ambiente intraorganizacional o interno.

3) Los procesos por medio de los cuales se interrelacionan entre sí las organizaciones con funciones análogas o semejantes en el medio ambiente común y que constituyen, lo que se podría llamar, el medio ambiente interorganizacional.

Por lo tanto, el medio ambiente organizacional en general, se puede considerar como los objetos, las personas y las organizaciones que rodean a un sistema organizativo e incluye tanto las fuentes de los insumos que utiliza para su procesamiento, así como a los receptores de los bienes y/o servicios resultantes de los procesos de transformación propios de la organización<sup>54</sup>.

En virtud de lo anterior, el medio ambiente organizacional o donde se desenvuelven las organizaciones puede ser catalogado en términos del **medio ambiente general**, el cual afecta a todas las organizaciones existentes en una sociedad, también se puede decir que el **medio ambiente específico** es aquél que afecta directamente a una determinada organización en la fijación y logro de sus objetivos. Este último es también denominado **medio ambiente relevante**<sup>55</sup>, por la razón de comprender o abarcar tanto las condiciones ambientales generales que afectan las operaciones de producción y transformación de la organización, como también a los individuos o grupos específicos con los que trata la organización misma.

<sup>52</sup> Katz, Daniel *Psicología Social de las Organizaciones*. p. 136 y ss.

<sup>53</sup> Baker Frank, *Op. Cit.*, p. 18.

<sup>54</sup> Brown, W.G. Y Moberg, D.J. *Teoría de la Organización y Administración. Enfoque Integral*. p. 56.

<sup>55</sup> Katz, *Op. Cit.* p. 141.

En conclusión, las organizaciones no se desenvuelven de manera aislada, sino que están supeditadas en gran medida a los cambios que se generen en el medio ambiente en que se encuentran. De modo que un cambio brusco puede hacer que disminuyan las actividades de la organización o que, en el peor de los casos, ésta desaparezca; asimismo puede ser que tal cambio sea favorable y que, en consecuencia, se logre el famoso despegue empresarial que lo lleve a niveles más altos de competitividad. Aunque también puede ser que sea tal la capacidad de adaptación de la organización a los cambios ambientales que simplemente se sobrelleven las actividades que realiza y permanezca en un estado intermedio.

Actualmente el CUAM enfrenta una serie de cambios en el medio ambiente y que lo afectan significativamente como institución educativa. Por ejemplo:

a) La disminución de la demanda sus servicios porque el poder adquisitivo social ha venido a menos. Siendo claro ejemplo de esto los años 1992 y 1995 respectivamente. Sin embargo, cabe el cuestionar: ¿Porqué en instituciones semejantes a ésta como el CUM, La Salle o el TEC, en igualdad de condiciones no se ha agravado el problema de la disminución matricular como sucede en el centro universitario<sup>56</sup> en cuestión, a pesar de que en aquéllas las colegiaturas son mayores?.

b) Los alumnos egresados de secundaria no vienen con igual preparación académica que en años anteriores, sino que por el contrario ésta ha disminuido cualitativamente<sup>57</sup>.

c) La UNAM ha renovado el plan de estudios para bachillerato haciéndose obligatorio a partir del ciclo escolar 1998-1999, implementando cambios significativos en la estructura de los contenidos académicos

d) Los padres de familia se desvinculan cada vez más de la información académica y humana de sus hijos a causa de la problemática de crisis social y económica del país<sup>58</sup>.

Entre los anteriores, hay muchos casos más de posible cita, pero baste con éstos para preguntar: ¿Qué se está haciendo en la institución en caso ante tales cambios en el medio ambiente en que se encuentra?. Dicho en otras palabras: ¿la actitud de sus directivos tiende a ser homeostática o entrópica?. De hecho, en este sentido, la postura que se adopte radicaliza el núcleo de la actividad del administrador educativo al adecuar o no a la organización al devenir espacio temporal.

---

<sup>56</sup> Cfr. Gráfica 3.3.5.

<sup>57</sup> Cfr. 3.4.2.

<sup>58</sup> Cfr. 3.4.1.

### 1.5.2. Factores ambientales de la organización.

Las condiciones ambientales en general que pueden afectar a las organizaciones son:

1) El estado de la economía nacional en su conjunto. Dado que las organizaciones a que se refiere esta investigación se encuentra en el ámbito netamente administrativo, se puede afirmar que los movimientos económicos que se generen en el suprasistema, es decir, a nivel nacional, afectarán sensiblemente a las organizaciones productivas en su totalidad.

2) El medio ambiente tecnológico. Referido fundamentalmente a una serie de ideas e innovaciones de carácter técnico que van surgiendo día con día en diferentes lugares y situaciones económicas y que sirven a las organizaciones para utilizar o desechar lo que más convenga a sus intereses, pero sin dejar de considerar tales avances.

3) La situación política y legal dentro de la cual funciona la organización. Este contexto pone límites a las iniciativas organizacionales, de manera que dictamina qué es lo que se puede hacer y hasta dónde se puede llegar, de forma que las actividades que realiza la organización no atenten contra la seguridad de la sociedad o vayan en detrimento de ella.

4) El contexto de valores y normas sociales. Las organizaciones no pueden desdeñar en el logro de sus objetivos las formas de expresión cultural en cuanto a las normas y valores de la sociedad en que se insertan puesto que en gran medida depende de esto su aceptación o rechazo de los grupos humanos<sup>59</sup>.

Por otra parte, las organizaciones no tratan fundamentalmente con máquinas sino con personas morales y físicas, donde el trato humano es de vital importancia para su buen funcionamiento, sobre todo aquellas instituciones de carácter educativo.

Básicamente los individuos y grupos con los que interactúan las organizaciones fuera de ellas mismas son:

1) Los abastecedores de insumos y todos aquellos que de alguna manera prestan un servicio de apoyo al logro de los objetivos de las organizaciones.

2) Los receptores de los bienes y/o servicios que genera el proceso de transformación de las empresas.

---

<sup>59</sup> Katz, Op. Cit. p. 139.

3) Los procesos de producción homólogos que originan la competencia entre las organizaciones.

Por lo tanto, se puede decir, en términos generales, que la consideración empresarial de los factores ambientales son muy importantes y básicos para todas las organizaciones, aunque algunos de ellos tengan mayor relevancia para las actividades de cierto tipo empresas que para otras.

Ahora bien, es necesario tomar en cuenta que no todas las organizaciones operan con el mismo dinamismo que otras, sino que algunas de ellas pueden establecer sus propios límites para desarrollar sus actividades, lo cual a su vez, va a determinar hasta cierto punto la influencia ejercida por el medio ambiente. También, puede ser que las organizaciones posean determinadas características que les permitan operar sin una influencia excesiva del medio ambiente, en función de la actividad que desarrollan, como se puede observar en empresas que se dedican a actividades económicas primarias, secundarias o terciarias, en donde el nivel de influencia es muy significativo de acuerdo a la categoría en que se encuentre la actividad de la organización.

También es digno de considerar, que en un medio ambiente altamente competitivo sobreviven las empresas más organizadas y con una mayor capacidad de adaptación, es decir, resisten más aquéllas que cuentan con una capacidad positiva de reacción a las adversidades e influencias generadas por el medio ambiente, lo cual les permite evolucionar progresivamente. Esta evolución se puede manifestar en cambios de estructura de la organización, en las relaciones de los subsistemas entre sí y en la relación de la organización misma con el medio ambiente relevante.

Con relación al medio ambiente que se produce en el interior de las organizaciones, la interacción entre los diferentes subsistemas de una organización tiene que estar funcionando de tal manera que no esté en contra de sí misma, de modo que cada departamento o sección que la compone opere en lo que le corresponde particularmente, pero siempre de una manera conjunta con todos los demás elementos que la conforman, teniendo como base los principios fundamentales y sustantivos para lo cual fue creada la organización, ya que dependen de su buen funcionamiento departamental para que dicha organización logre los fines y metas que se propone.

Por otro lado, también es importante señalar que, como ya se ha mencionado, existe el medio ambiente interorganizacional<sup>60</sup>, el cual se refiere a las relaciones que se dan con las

---

<sup>60</sup> Katz, Op. Cit. p. 148.

diferentes organizaciones existentes en el entorno de la organización y que son consideradas también como sistemas y que forman parte de ese medio ambiente.

Este medio ambiente puede afectar activa o pasivamente a las organizaciones, bien de una manera positiva o bien negativa, razón por la cual es necesario tomarlo en cuenta para la toma de decisiones generadas en el interior de la organización. Aun cuando en la práctica administrativa es difícil confundir la propia empresa con otra, es conveniente establecer los límites de la organización considerada como sistema especificando los elementos que se incluyen dentro de ella y los que les son ajenos en función del medio ambiente en que se encuentra.

Como se dijo en el apartado 1.2.2. se ha dado el nombre de sistemas cerrados a aquellos sistemas cuyo comportamiento se presenta determinístico y programado y que operan con un mínimo intercambio de materia y energía con el medio ambiente. Y también que se ha denominado sistemas abiertos a aquéllos que presentan relaciones de intercambio con el medio ambiente a través de entradas y salidas adaptándose y ajustándose a las condiciones del mismo.

Ahora bien, en tal sentido, una organización no es un sistema totalmente abierto, sino que es **selectivamente abierto** dado que escoge los insumos del medio ambiente que sirvan para realizar sus funciones o proporcionar los bienes y servicios a que se avoca.

En conclusión, no se trata con todo lo expuesto anteriormente que el administrador de las organizaciones, especialmente el del estudio de caso a que esta investigación se refiere, contemple pasmado el medio ambiente de una forma absolutamente pasiva, sino por el contrario, la finalidad principal de considerar todos estos factores del medio ambiente que influyen directa o indirectamente en su actividad sustantiva y que le deben servir como objetivo fundamental para que la institución reduzca al máximo la entropía ambiental y así no verse sensible y contrariamente afectada.

El estudio del medio ambiente debe auxiliar al administrador para que las organizaciones por sí mismas aumenten y encaucen la propia energía para su correcto desarrollo y al mismo tiempo reparen las pérdidas generadas en su interior.

Katz menciona que las organizaciones en ocasiones dan respuestas paliativas a los procesos de la toma de decisiones para enfrentar las contrariedades que el medio ambiente presenta<sup>61</sup>. Así habla de las siguientes estrategias de carácter:

---

<sup>61</sup> Katz, Op. Cit. p.p. 152 y 153.

a) Defensoras. Las cuales se centran en enfrentar los cambios producidos en el medio ambiente como éstos se vayan presentando. Aunque suelen ser eficientes porque no pierden de vista sus objetivos, también ponen poco cuidado en ir planeando su futuro, afirma Katz.

b) Exploradoras. Estas van tratadas de buscar alternativas o tácticas para la toma de decisiones en un futuro inmediato. Estas suelen no ser eficientes porque no plantean de raíz los objetivos y problemáticas propios para planear su estado a largo plazo.

c) Analizadoras. Estas cuestionan las tácticas de la competencia de acuerdo a lo que van enfrentando otras organizaciones análogas a la propia. Y, aunque se rezagan, corren el riesgo de caer en la entropía.

d) Respondientes. Estas van actuando conforme se presentan los cambios ambientales. Tienen un comportamiento tipo veleta marina, donde sopla más fuerte el viento ahí va. Responden sin poseer una planeación ni a corto ni a largo plazo.

En virtud de lo anterior, se puede concluir que para no dar soluciones inadecuadas en la toma de decisiones en el estudio de caso que se realiza, el CUAM como cualquier organización de este género, debe considerar que:

a) Debe establecer un rango de las actividades propias que realiza y las fronteras que las separan del medio ambiente, de manera que no exista duda alguna de sus límites en las actividades a que se dedica.

b) Debe tener muy claramente definidos los parámetros que la delimitan como sistema organizacional en el medio ambiente, esto es, debe determinar los insumos, las salidas y los procesos de transformación que efectúa y los elementos que conforman su entorno ambiental.

c) Debe definir la propia problemática que enfrenta la organización y planear sus actividades a corto y largo plazo para que la toma de decisiones esté acorde a las necesidades de la misma.

d) Se debe contar con un equipo propio de evaluación para analizar el medio ambiente y retroalimentarse de acuerdo a los fines y objetivos de sus directrices sustanciales.

## **1.6. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS.**

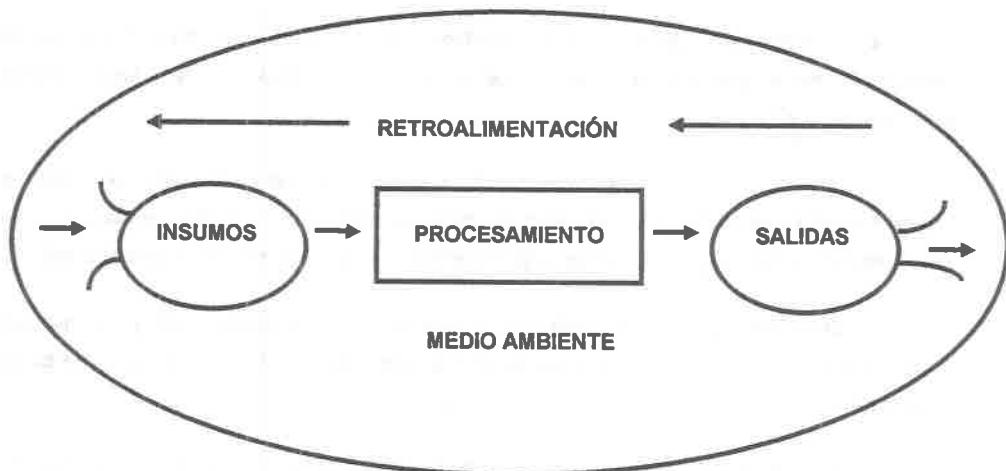
En el presente apartado se definen los parámetros o sistemas estructurales que integran una organización. De igual forma se presentan los objetivos y funcionamiento de cada uno de

ellos y su interrelación con la totalidad denominada sistema organizacional. Asimismo, se aplican los parámetros al estudio de caso.

### 1.6.1. Conducción de los sistemas abiertos.

Los sistemas se caracterizan por tener ciertos parámetros, es decir, poseen una serie de constantes que son por su misma especie arbitrarias y sirven para determinar los elementos que norman su funcionamiento integral. Las propiedades de cada constante precisan el valor, su función y su descripción dimensional dentro de un sistema específico.

Como se puede apreciar en el cuadro 1.1. el modelo genérico de los sistemas abiertos se conduce de la siguiente manera: Los sistemas reciben entradas o insumos del medio ambiente, lo cual no es otra cosa que todo aquello que importa del mundo exterior para poder laborar en su cometido, de ahí procesa o transforma esas entradas hasta darles salida de nuevo al medio ambiente. Una vez realizado esto, se produce dentro de la organización una búsqueda de información sobre la calidad y cantidad de las salidas y sus efectos en el medio ambiente, a fin de mejorar el procesamiento, es decir se hace una labor de retroalimentación.



CUADRO 1.1.



### 1.6.2. Insumos.

El **insumo** o entrada, que en los tecnicismos administrativos en inglés se suele denominar **input**, se refiere a la fuerza de arranque de partida del sistema que se provee del material o la energía proveniente del medio ambiente para llevar a cabo las funciones características de un determinado sistema. Cada empresa decide qué es lo que toma del medio ambiente para su procesamiento de acuerdo a la política interna de la organización. Los insumos que entran al sistema importados del medio ambiente pueden ser de tres tipos, dos referidos al aspecto material y otro al energético<sup>62</sup>.

**Insumos materiales:** Son los recursos que utiliza el sistema para integrar al medio ambiente un producto o un servicio. Estos, a su vez, pueden ser *operacionales* u *productivos*.

a) Los insumos materiales operacionales refieren a la maquinaria, herramientas o equipos que se utilizan en el proceso de transformación.

b) Los insumos materiales productivos o materia primas son los que se procesan transformándose en un producto o servicio que servirá para insertarse en el medio ambiente.

c) Los insumos energéticos: Es toda una gama de factores subsistémicos que intervienen para mover y dinamizar al sistema haciéndolo funcionar, donde cada elemento tiene una función específica dentro de la organización.

Ahora bien, independientemente de toda la diferenciación que se haga de lo que se ha denominado como insumos, esto es, referido al tecnicismo, a la extensión o comprensión del término, la idea general no varía, es decir siempre se refiere a todo aquello que los sistemas importan del medio ambiente para realizar sus funciones.

### 1.6.3. Procesamiento

Procesamiento o transformador (**throughput**) de la materia prima. Es el fenómeno que produce los cambios, es un mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El proceso de transformación, es finalmente el objetivo primario por el cual existe la organización o sistema<sup>63</sup>.

En el procesador entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos o bienes y servicios generados por las organizaciones para beneficio de la sociedad.

---

<sup>62</sup> Cfr. Johansen B. Op. Cit. p. 71

El proceso de transformación de las organizaciones está estructurado en subsistemas, donde cada departamento o sección tiene sus objetivos propios en función de la intencionalidad del sistema total. Los subsistemas de acuerdo a su especialidad cooperan en la elaboración del producto o servicio final.

#### 1.6.4. Salida.

**Salida** o resultado del producto o servicio, llamado también **output**. Todo sistema abierto produce una o varias salidas. A través de las salidas las organizaciones exportan el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente, no sólo en los productos o servicios terminados sino también en los beneficios de proporcionar empleos, lucro o comercio, aun cuando también genera desperdicios que no siempre son reciclables y que pueden dañar el ecosistema<sup>64</sup>.

En sentido estricto de la palabra, la salida en toda organización humana es la finalidad para la cual se reunieron sus elementos y se originaron las interrelaciones del sistema.

Las organizaciones pueden en un momento determinado, de acuerdo a las condiciones del medio ambiente, variar sus objetivos iniciales y proporcionar un bien o servicio muy distinto al que originalmente se propusieron. Pero los resultados generados por los sistemas, independientemente de las evoluciones o cambios ulteriores que se produzcan en los objetivos iniciales de los sistemas, siguen siendo las salidas. No obstante, éstas deben ser congruentes con los objetivos del sistema aún después de alguna evolución.

Se pueden distinguir las salidas del sistema, visto éste globalmente, de las salidas que se producen en cada uno de los subsistemas que conforman la organización en general. En todo caso, se puede afirmar que los resultados de los sistemas son finalidades concluyentes, mientras que los resultados de cada uno de los subsistemas tienen un carácter intermedio. Si bien es cierto que, cada uno de los subsistemas al cumplir con su función dentro de la organización tiene un fin determinado muy preciso, también es muy cierto que éstos no se encuentran aislados del sistema total y que todas sus actividades están encauzadas a la transformación del producto o servicio final de la organización

#### 1.6.5. Medio ambiente

Como ya fue tratado ampliamente en el apartado anterior (1.5), el medio ambiente, conocido en inglés como **environment**, es el medio en que se desenvuelven los sistemas.

---

<sup>64</sup> *Ibidem* p. 77.

Cada sistema recibe entradas (inputs) del medio ambiente, como se ha dicho, los procesa (throughput) y efectúa salidas (outputs) nuevamente al ambiente, de tal forma que existe entre los sistemas y el medio ambiente una constante y continua interacción.

Sin embargo, la influencia del sistema en el ambiente retorna al sistema a través de la **retroalimentación** o **feedback**. Básicamente esto significa que la retroalimentación es un mecanismo de salida por medio del cual una parte de la energía de la salida retorna a la entrada a manera de información. Tal información modifica o regula las entradas a fin de corregir eventuales desvíos de los objetivos preestablecidos en las organizaciones<sup>65</sup>.

La retroalimentación, que también se puede denominar retroacción o retroinformación, analíticamente es una alimentación de retorno, ésta consiste en una función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.

La retroalimentación tiene por objetivo fundamental llevar el control de los objetivos, o sea, trata de mantener el estado de un sistema sujeto a un patrón guía.

De este modo la retroalimentación en las organizaciones es un subsistema planeado para registrar la cantidad y calidad de las salidas comparándola con un estándar o criterio preestablecido a fin de perfeccionar los procesamientos internos.

Se dice que hay un estado de control cuando las operaciones de los subsistemas son mantenidas mediante la corrección de las diferencias entre las salidas y los criterios normativos de la empresa, o sea, las especificaciones previas y los límites de la tolerancia.

La retroalimentación de este modo controla las salidas enviando mensajes generados después de la salida al regulador de entrada. Esto permite que exista un estado relativamente estable de operación del sistema cuando éste se enfrenta a variables extremas que pueden ocasionar su fluctuación o su colapso. Gracias a la labor de retroalimentación aumentan las posibilidades de que las organizaciones sobrevivan a las presiones exteriores.

Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente a través de una constante interacción administrativa. Así la viabilidad y supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

---

<sup>65</sup> Johansen Op. Cit. p. 81.

Así el medio ambiente sirve como una fuente constante de energía, de materiales y de información para el sistema. Pero como el medio ambiente está cambiando continuamente, el proceso de adaptación del sistema es una transformación dinámica y sensitiva. Aquí la organización juega un papel de supervivencia homeostática contra el entropismo.

Como una consideración más al concepto de retroalimentación, se puede decir que ésta es **positiva** cuando amplía y refuerza la señal de entrada para provocar el crecimiento racional de la empresa; pero puede ser retroalimentación **negativa** cuando frena o inhibe los procesos de transformación de acuerdo a los análisis de las circunstancias de ese momento.

Antes de abordar la aplicación conceptual expuesta sobre los parámetros para la conducción de sistemas al organismo en cuestión del presente estudio de caso, es importante señalar que los procesamientos que se dan en su interior, por ser netamente educativos, donde el hombre que se transforma a sí mismo, colocan axiológicamente sus fines por encima de otros sectores productivos. Por tal razón se considera lo siguiente:

1.- La labor educativa se puede considerar como "la más ambiciosa que se ha propuesto el hombre. Por una parte, las instituciones creadas para la educación de todas las personas deben ayudar a satisfacer las necesidades económicas de los países; pero por otra, la educación debe luchar para satisfacer las aspiraciones de justicia y paz de las personas, asegurando al mismo tiempo la máxima expresión y libertad personal"<sup>66</sup>. Asimismo, cabe recordar que el fin primordial que persigue la educación es el perfeccionamiento del hombre en relación a sus facultades superiores, es decir, inteligencia memoria y voluntad.

2.- Más que un apostolado, como los antiguos maestros consideraban a la labor educativa, las instituciones dedicadas a la enseñanza establecen un contrato con la sociedad para la cual trabajan, que a la vez se traduce en un convenio de obligatoriedad que implica a ambas partes, es decir, se presta un servicio a la comunidad y ésta paga por ello; tal compromiso obliga a las instituciones educativas a actualizarse en todos y cada uno de los elementos que las integran conforme a los efectos que produce el devenir de los tiempos. En este contexto, la educación comprometida con la nación no puede quedarse rezagada o al margen de las necesidades y requerimientos sociales, económicos, políticos y culturales de los demandantes. El proceso educativo que tiende a mejorar al individuo, a la sociedad y al país está cumpliendo con su responsabilidad en lo que a él concierne conforme al acuerdo pactado.

---

<sup>66</sup> UNESCO: FINALIDADES DE LA EDUCACIÓN. p. 47.

3.- Así como se transforma la materia prima en un objeto útil en un sistema de fábrica cualquiera, análogamente las instituciones educativas se pueden concebir como un sistema que produce recursos humanos con habilidades y conocimientos, es decir, transforma a los educandos de acuerdo a los objetivos planteados por la propia institución según el nivel estructural en que se ubique dentro del sistema educativo global.

Las instituciones educativas de los diferentes niveles que conforman el Sistema Educativo Nacional (SEN), integran el conjunto de unidades productoras de recursos humanos con las características propias del nivel correspondiente. Estos niveles van desde la educación preescolar hasta los ciclos de posgrado y especializaciones con todas sus modalidades. Cada institución en los diversos niveles con sus correspondientes características constituye una unidad de producción o sistema, cuyo principal propósito es satisfacer la demanda de bienes y servicios educativos que les sean requeridos<sup>67</sup> por el SEN.

Ahora bien, habiendo puntualizado estas tres características del fenómeno educativo, se pueden visualizar los parámetros en la conducción del sistema educativo de la siguiente manera:

1.- Referente a los insumos del SEN:

a) Son las necesidades y problemas que manifiestan las demandas sociales y económicas de la educación.

b) Son las necesidades y problemas de investigación que plantean el desarrollo social, económico, cultural y político del país.

c) Son los educandos con todas sus características y requerimientos escolares, psicosociales, económicos, culturales, etcétera.

d) Es la información o planes y programas de estudio que reúne los conocimientos necesarios sobre los que se realiza el proceso de transformación del sistema<sup>68</sup>.

e) Es también, en función del cúmulo de conocimientos adquiridos del medio ambiente, la planta magisterial que hace posible el proceso de transformación.

2.- Se consideran salidas o productos del sistema educativo los siguiente:

---

<sup>67</sup> Cruz, Valverde A. El sistema de Planeación y el Diagnóstico de la Educación Media Superior.

<sup>68</sup> Ibid. p.p. 15-16

a) La transmisión y aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías que garantizan la inserción del alumnado en el sistema productivo nacional y/o internacional.

b) Los proyectos generados a partir de la investigación y análisis del medio circundante para su transformación.

c) La fuerza de trabajo calificada que puede proporcionar un *status* o cierta seguridad al individuo.

d) La prestación de bienes y servicios en favor de la sociedad.

e) Trabajo de consultoría, información, y difusión cultural<sup>69</sup>.

Ahora bien, tanto los insumos como los productos del sistema en el proceso de transformación establecen sus relaciones con su medio ambiente en una constante interrelación activa.

### 3.- Los Procesos de Transformación dentro del SEN.

Los procesos de transformación se llevan a cabo dentro del sistema educativo y la naturaleza del mismo y de acuerdo a sus objetivos condicionan la forma en que éste se efectúa. Este tipo muy especial de transformación educativa difiere significativamente de los procesos efectuados por cualquier otro tipo de organización, por ejemplo, en una fábrica textil el elemento humano transforma materia prima completamente diferente a él mismo; mientras que en una institución educativa, como se ha dicho, es el hombre que se transforma a sí mismo. Esta característica hace de las instituciones educativas un tipo de organización con una responsabilidad primordial dentro del conjunto de las organizaciones que conforman la sociedad, de ahí se infiere que su importancia es vital para el correcto desarrollo de las naciones.

En consecuencia, los diferentes insumos que ingresan al sistema educativo, así como los diferentes productos que salen de él mismo, implican necesariamente la existencia de varios procesos de transformación o subsistemas estructurales. Sin embargo, no se debe olvidar que los procesos que determinan la naturaleza de cualquier institución educativa son los correspondientes a sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión de la cultura, que son los conformadores del acto educativo en la relación enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>69</sup> *Ibidem.*

Por otra parte, es importante considerar que estas funciones pueden llevarse a cabo de la mejor manera posible si se tienen elementos de apoyo común a todo tipo de organizaciones y que están referidas básicamente a las operaciones administrativas que facilitan que la organización pueda lograr los objetivos sustanciales que se propone.

Concluyendo, al hacer una labor de vaciado conceptual a la organización del Centro Universitario Anglo Mexicano, se puede anotar lo siguiente:

1.- El faro que guía el acto educativo en esta institución debe ser el perfeccionamiento de las facultades superiores del hombre, enmarcadas en un ámbito de justicia, paz y libertad.

2.- Existe el compromiso de esta institución de proporcionar el servicio educativo de acuerdo a los requerimientos sociales, políticos, económicos y culturales de los demandantes.

3.- La producción interna está encauzada a proporcionar recursos humanos con habilidades y conocimientos suficientes para la educación superior.

4.- Los insumos, al margen de otra entradas que hacen posible el acto educativo, fundamentalmente para este organismo son los educandos provenientes del sistema de educación básica media o secundaria con todas sus demandas y requerimientos, además de los planes y programas de estudio y quienes se encargan de impartirlos.

5.- Las salidas son los educandos ya preparados para el nivel educativo siguiente o enseñanza superior.

6.- El proceso de transformación educativa que le da razón de existir a esta institución como organización estructurada sistémicamente, está determinado por sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión de la cultura.

7.- La función administrativa que hace posible que este centro educativo pueda alcanzar sus objetivos sustanciales. Corresponde a ésta elaborar el análisis de retroalimentación de acuerdo a los movimientos registrados en el medio ambiente a fin de ubicar y optimizar la toma de decisiones.

También es digno de comentar que cuando se estructura una institución educativa de acuerdo al enfoque propuesto por la teoría de sistemas, se hace énfasis en las relaciones entre la administración, el acto educativo y la manera en que son efectuadas para que la organización cumpla eficazmente con su cometido.

En conclusión, la consideración de la administración de los organismos educativos desde la perspectiva de los parámetros sistémicos puede coadyuvar para organizar y centrar sus actividades y, en consecuencia, tender a lograr alcanzar los objetivos y cometidos que se proponen.

Las herramientas de trabajo que se plantean desde este punto de vista no dejan de ser eso, solamente instrumentos útiles para el administrador, sin embargo, como se ha dicho ya, pueden ser de gran valor para la superación de las organizaciones.

## **1.7. LA METODOLOGÍA SISTÉMICA EN LAS ORGANIZACIONES.**

La metodología de sistemas que se pretende aplicar en este estudio de caso, particularmente en los que corresponde a la planeación de la administración educativa, parte de la diferencia que hay entre la flexibilidad o la rigidez con que los sistemas se manifiestan y del aspecto subjetivo que influye en el investigador al desarrollar sus trabajos.

### **1.7.1. Sistemas rígidos y sistemas flexibles.**

La metodología sistémica tuvo su origen en la aplicación de métodos desarrollados en el área de ingeniería en donde los problemas pueden resolverse definiendo el objetivo deseado y tratar de encontrar los medios para conseguirlo en la mejor de las formas. Los problemas en el área de la ingeniería se ubican dentro de la teoría de sistemas rígidos, que no es otra cosa que la continuación de la aplicación de las ciencias como la física y las matemáticas. Esta tendencia de la teoría de sistemas exige rigor y cuantificación estrictas, labora con el método deductivo usando reglas exactas de procedimiento y comprobación. Estas características permiten que la solución de problemas logre un nivel óptimo. Las cuestiones de este tipo se suelen considerar como estructuradas en una formalidad<sup>70</sup>, dadas las exigencias propias del campo donde se insertan, pero pueden trasladarse al idioma común mediante un lenguaje llano que supone la existencia de una teoría aplicable para su solución, tal es el caso de la investigación de operaciones<sup>71</sup>

En contraste, los problemas relacionados con los sistemas sociales son complejos para definirlos debido a la naturaleza complicada de tales sistemas. Las cuestiones sociales como problemática se ubican dentro de la teoría de sistemas flexibles, que considera que los conflictos pueden adoptar diferentes estados de acuerdo a las condiciones del medio ambiente, no

<sup>70</sup> Formalidad en el sentido aristotélico, es decir, opuesto o complementado con la materialidad de la cosa en sí. Cfr. *Wildeband Op. Cit.* p. 120ss.

<sup>71</sup> Para más datos al respecto cfr. *Gigch, John Van Op. Cit.* p. 76.



obstante, pueden preservar su identidad original, a pesar de las influencias medio ambiente, debido a que poseen una estructura relativamente estable.

En el caso anterior, no se trata con problemas, en el sentido estricto de la palabra, sino con situaciones de problemas en las cuales existen cuestiones sin estructurar.

En consecuencia, el administrador tiene que enfrentar cotidianamente circunstancias muy variadas, de diversa índole y en ocasiones de naturaleza completamente diferente, lo cual no sucede en los sistemas rígidos.

Para lograr el éxito de la organización, el administrador tiene que aplicar la toma de decisiones correctamente en el lugar y el momento adecuados, es decir, debe tener la capacidad metodológica y administrativa que resuelva eficazmente, no sólo con paliativos sino con una visión a futuro previniendo las posibles contingencias que a diario se presentan.

No es frecuente que la óptima toma de decisiones se dé por fruto del azar, antes bien el administrador debe tener la capacidad de percibir la problemática, definirla, analizar las condiciones ambientales organizacionales, planear estrategias y tácticas administrativas de acuerdo a las funciones sustantivas de la organización, dirigir la ejecución de lo planeado, evaluar las acciones tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos y, finalmente, reconceptuar de nuevo la problemática siguiente en lo formal para llevarlo a la praxis cíclicamente en una armonía sistemática entre el interior del sistema y el exterior<sup>72</sup>.

Por otro lado, Checkland consideró que un problema relacionado con la actividad humana podía centrarse como una condición que se caracteriza por un sentido de falta de armonía que no puede ser determinado en forma precisa entre lo que se percibe como la realidad y lo que se percibe como aquello que puede llegar a ser realidad<sup>73</sup>. Por esta razón se tiene que cuestionar también a quien realiza la investigación.

### **1.7.2. El investigador como parte del sistema.**

La aplicación de la metodología de sistemas rígidos a la solución de problemas sociales tomó en cuenta la naturaleza peculiar de los fenómenos que se producen en los sistemas sociales. En éstos, como característica particular, el investigador forma parte del sistema, lo cual no ocurre cuando se trata de fenómenos físicos. Por esta razón, el trabajo de Checkland se basó en el método de investigación en la acción. Donde la idea central de esta concepción se traduce

<sup>72</sup> Este es el procedimiento que plantea Checkland en la planeación sistémica de las organizaciones, mismo que se expone en el capítulo segundo de esta investigación.

en que el individuo que investiga no es un observador fuera del sujeto investigado, sino un participante en la acción.

Otro aspecto importante referido en la obra de este autor y que es aplicable al presente estudio de caso, es que el investigador, dadas las condiciones propias de las ciencias sociales, no puede diseñar un sistema con la certeza plena de que todo resultará a la perfección, sino que debe estar preparado para enfrentar cualquier contingencia que pueda surgir en la situación investigada<sup>73</sup>.

Ahora bien, los problemas relacionados con fenómenos sociales no suelen tener una solución única, ya que dependen de muchos factores o variables posibles, entre los que cabe destacar las diferencias individuales del ser humano que determinan en gran medida la percepción de los problemas que pretende solucionar. Sin embargo, la aplicación de una metodología, como la que se propone desde la perspectiva sistémica, permite que las soluciones propuestas resulten factibles aproximadamente, no obstante las diferencias casuísticas.

En la investigación que se pretende hacer en los siguientes capítulos no deja de vislumbrarse la posibilidad anterior, pero sí se intenta que el Centro Universitario Anglo Mexicano tenga una opción más en la búsqueda del logro de sus objetivos sustantivos.

---

<sup>73</sup> Cfr. Checkland Op. Cit. p. 154.

<sup>74</sup> *Ibidem*.

# **CAPÍTULO SEGUNDO**

## **LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS**

En este capítulo se expone la importancia de la planeación educativa, los tipos de planeación y las ventajas que puede ofrecer su aplicación a instituciones educativas.

Especialmente se propone el modelo de planeación de Checkland, el cual permite visualizar desde el modelo conceptual vigente en una organización, su estructura y su conductividad a fin de adecuarla a los cambios que se generen en el medio ambiente.

## 2.1. LA PLANEACIÓN EN LA TEORÍA DE SISTEMAS.

El aspecto administrativo primordial básico en toda organización que se inicia, o bien que está en funciones, es el de la **planeación**, dado que es punto de partida para lograr cumplir con los objetivos que se propone y, curiosamente es al mismo tiempo, el punto de llegada o meta de la administración.

La planeación es una de las actividades más importantes realizadas dentro de toda organización aun cuando sea muy simple y rudimentaria en su elaboración. En las organizaciones más sencillas por lo menos de una manera simple, a veces hasta de una forma oral, todas planean sus objetivos y metas de acuerdo al propio cometido; puesto que resulta racionalmente incomprensible que pudieran existir organismos donde sus directivos ignoraran qué hacen o para qué lo están realizando.

La planeación puede considerarse como un componente administrativo no sólo importante, sino básico puesto que es principio y fin del total de las funciones administrativas, las cuales son necesarias para su existencia como entidad dinámica.

Esta importancia se apoya en el hecho de que las organizaciones se ubican dentro de un ambiente complejo sujeto a cambios constantes a los que la organización debe adaptarse a fin de asegurar su continuidad, desarrollo y prosperidad, tal es el caso del objetivo de la labor administrativa.

Ackoff Russell define la planeación como un proceso de toma de decisiones anticipada. Este proceso implica retomar y evaluar cada una de las decisiones tomadas en la organización antes de que ocurra la acción. Al tratar con un conjunto de decisiones se explica la concepción de la planeación como un proceso, en virtud de que las decisiones que se toman primero deben considerarse en la toma de decisiones posterior; de este modo las primeras deben tomarse en atención a las segundas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*. p.p. 2-4.

Esta forma de comprender la importancia de la planeación de Ackoff en las organizaciones es muy objetivo, dado que trata de pensar con anterioridad los posibles sucesos que se pueden presentar en un futuro de acuerdo a las formas de trabajo propuestas y, en consecuencia, delinear paso a paso el proceso de transformación que se seguirá; pero, por otro lado, se prevé que al final de las metas propuestas se habrá de regresar al punto de partida para efectuar la evaluación de los objetivos iniciales, para que así se efectúe adecuadamente la selección de medidas adoptadas para su ratificación o la sana rectificación en la toma de decisiones.

Otra característica importante de la planeación es que ésta es necesaria sólo cuando se desea hacer algo a futuro o evitar que ocurra algo indeseable<sup>2</sup>. Es decir, la planeación importa en una situación en la que se cree que si no se actúa es probable que el futuro deseado no ocurra, y si la acción apropiada es llevada a cabo, es muy posible que se obtenga el resultado esperado. Aunque la planeación está orientada a la toma de decisiones futura, es una actividad concerniente al presente, tal como se percibe y controla en ese mismo momento. De este modo, el enfoque de planeación que se elija debe ser tal que, el estado actual de las cosas se mejore de manera significativa en el futuro.

Para que el proceso de planeación pueda producir resultados favorables para la organización debe considerar la presencia de una serie de condiciones que son fundamentalmente necesarias para la planeación: **normatividad, integración, adaptación, participación y coordinación**<sup>3</sup>.

a) La planeación debe ser normativa en función de la existencia de objetivos y políticas a seguir para el establecimiento de las prioridades a fin de alcanzar lo proyectado. De este modo, los objetivos y políticas de acción se constituyen así, como el fundamento normativo de las organizaciones.

b) La planeación es integral porque considera al objeto focal de la organización en su conjunto, es decir, al sistema en estudio con las interacciones e interdependencias entre sus elementos y el medio ambiente.

c) La planeación es adaptativa porque considera que su objetivo debe ser capaz de adaptar los medios con que se cuenta para lograr los fines que persigue debido a los cambios que se producen en el medio ambiente en que se desarrolla.

<sup>2</sup> Sanchs, Wladimir M. *Diseño de un Futuro para el Futuro*. p.29.

<sup>3</sup> Jantch, E. *Prospectives of Planning* OEDEC, Paris, 1969. Citado por Llerena de Thierry, R. *Notas sobre planeación*, 1980, p.p. 6-7.

d) La planeación debe ser participativa en el sentido de que deben intervenir todos aquellos que estén involucrados en dicho proceso.

d) La planeación debe ser coordinada, para lo cual se requiere el establecimiento de las relaciones de complementación, cooperación y comunicación entre los diferentes componentes del sistema.

La consideración de estas condiciones para una planeación eficaz y eficiente no constituye un planteamiento aislado de cada una de ellas, antes bien, corresponde a una reflexión conjunta sobre la naturaleza misma de la planeación y que deben estar presentes al ser elaborada.

El hecho de considerar que la **planeación** es un elemento esencial del total de sus funciones administrativas, no excluye la importancia de su relación con la **ejecución** y la **evaluación**. La planeación adquiere verdadero significado en la ejecución, sin embargo, el énfasis en la planeación se debe a que las acciones pueden realizarse de la mejor manera si se cuenta con una dirección determinada previamente. Sin embargo, la planeación y la ejecución son dos actividades indisolublemente unidas que se complementan con la evaluación, la cual consiste en el análisis y reflexión sobre lo realizado y en la introducción de las correcciones necesarias<sup>4</sup>.

Aunque estas actividades son indisolubles en el plano de la realidad, sí pueden separarse conceptualmente para efectos de análisis y estudio de cualquiera de ellos, mas no por ello se separan del sistema total radicalmente, sino que no se pierde de vista que constituyen una unidad y un proceso dinámico y continuo.

## 2.2. ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN

La teoría de la planeación como en muchas otras áreas del conocimiento, no constituye un cuerpo homogéneo y simple aplicable a todas las situaciones y momentos que así lo requieran, sino que existen diferentes enfoques de planeación; de modo que la selección de cualquiera de ellos depende de su utilidad y aplicabilidad en las situaciones particulares y específicas de cada organización.

De acuerdo a la concepción de la planeación, ésta puede ser retrospectiva o prospectiva<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Cfr. González, C.O. y Marquis, S.C. **Planeación Universitaria**. p. 21.

<sup>5</sup> Esta concepción está referida a la forma de determinación del futuro una vez que ya se han examinado las circunstancias que envuelven a la organización. Cfr. Thierry, Rocio **Op. Cit.** p.42.

La **planeación retrospectiva**<sup>6</sup> trata de analizar el futuro a partir de las experiencias del pasado y del estado actual en que se encuentra la organización de acuerdo a la realidad de su entorno. Esta forma de planear comienza por determinar los posibles estados futuros en que se puede ver envuelta la organización, a partir de los cuales se selecciona lo más deseable y factible a fin de corregir básicamente los errores del pasado.

La **planeación prospectiva**<sup>7</sup> consiste en determinar primero los estados de la organización en un futuro deseado y visualizar el gozo de éxitos que se pudieran generar para la misma, pero también evidenciar las posibles contraveniencias que se pueden presentar para que globalizando pueda servir la planeación como base para explorar los futuros factibles. Ciertamente, se toman en cuenta las acciones pasadas y presente de la organización, pero no como meras restricciones, sino como herramientas para seleccionar a aquellos elementos útiles para lograr el futuro que se acerque más al ideal establecido<sup>8</sup>.

En este tipo de planeación se visualizan los fines de la organización en términos ideales y formales, los cuales constituyen un conjunto de criterios que normarán la selección de los objetivos. Posteriormente, se procede a dar paso a la ejecución de la planeación en lo que se suele denominar como la acción necesaria para alcanzar los objetivos y las metas. La planeación prospectiva no se limita a corregir las deficiencias del pasado, sino que es una lucha constante para adaptarse continuamente a los cambios de los sistemas.

En base a todo aquello que se pueda prever o conocer del futuro por medio de los análisis que se realicen en la organización de la realidad presente, la planeación puede ser presentarse como determinista o probabilística<sup>9</sup> en el siguiente sentido.

La **planeación determinista** considera la posibilidad de elaborar un modelo basado en el análisis estadístico de la realidad en base a determinada información sobre el pasado y que originó el estado actual de la organización. De modo que se puedan precisar las causas que algunas variables de decisión que determinaron el estado actual tanto de los instrumentos que se encuentran bajo control o fuera de él. Esto permite asignar valores a los diferentes mecanismos encausados en el proceso de la toma de decisiones; cada uno de los cuales puede corresponder a futuros diferentes, pero determinados. Así, en este contexto la tarea de planeación

<sup>6</sup> Vocablo latino que proviene del prefijo *retro* = hacia atrás y *spicere* = mirar. Consiste en analizar el presente a partir de la consideración del pretérito.

<sup>7</sup> Palabra híbrida que proviene del griego *προ* (*pro*) = antes de, en favor de, y del latín *spicere* = mirar. Se refiere a prevenir en el presente visualizando el futuro para enfrentarlo con sus posibles contingencias.

<sup>8</sup> Cfr. Sanchs Wladimir M. *Op. Cit.* p. 34-35.

<sup>9</sup> *Ibid.* p. 42.

fundamentalmente consiste en escoger los valores de los instrumentos que puedan producir en el futuro lo que se considera como lo más deseable.

La planeación probabilística asume que la incertidumbre del futuro es provocada por los factores ambientales y que se puede cuantificar asignando probabilidades a los futuros factibles. La decisión óptima consiste en seleccionar el beneficio esperado, pero no bajo el supuesto de que ocurra con certeza, sino en base a un riesgo calculado la mayoría de las veces matemáticamente.

De acuerdo a un criterio de operatividad, la planeación puede ser **estratégica o táctica**. Aunque esta diferencia es de naturaleza relativa, se considera importante establecer la diferencia entre estrategia y táctica en cada situación específica, así como el hecho de que, tanto una como otra, son esenciales para conseguir una planeación integral.

Ackoff señala tres diferencias importantes entre estos dos tipos de planeación<sup>10</sup>:

1) Principalmente los efectos de planeación estratégica son a largo plazo y en consecuencia difícilmente se puede volver atrás, mientras que la planeación táctica se avoca a objetivos a corto plazo, lo cual permite relativamente hacer cambios por su flexibilidad.

2) La planeación estratégica tiene un campo de acción mucho más amplio que la planeación táctica. Esto implica que un plan estratégico puede afectar sensiblemente y en mayor proporción a funciones básicas de las actividades de una organización, en tanto que la planeación táctica por centrarse fundamentalmente en sectores de la organización, sus efectos no son determinantes ni absolutos para la misma.

3) La planeación estratégica se refiere básicamente a la formulación de objetivos generales, aunque también considera los medios posibles para alcanzarlos. La planeación táctica se refiere específicamente a la selección particular de la metodología y los medios para lograr los objetivos.

Ahora bien, cualquiera que sea el enfoque de la planeación que una organización adopte de acuerdo a sus requerimientos y objetivos, es necesario que tomar en cuenta las implicaciones, ventajas y desventajas que ello supone, así como también asumir la situación en que se pretende realizar el esfuerzo de planear, de tal forma que todo esto responda efectivamente a las necesidades y solución de problemas concretos, puesto que el uso de los diversos tipos de

---

<sup>10</sup> Ackoff, Op. Cit. p. 34-35.



concepción de planeación no son excluyentes, sino que pueden complementarse de forma parcial o total.

En todo caso, es preciso señalar que cuando se elabora una planeación en cualquier organización, particularmente en las instituciones educativas, se pretende hacer frente a todo aquello que es contrario a las empresas por el devenir de los tiempos.

Al planear se busca de alguna manera influir en el curso de los acontecimientos para beneficio propio, mismo que a su vez se traduce necesariamente en bienestar y provecho hacia el medio ambiente en que se desenvuelve, siempre y cuando los fines no dejen de ser nobles.

De otra forma, si no se lleva a cabo una labor constante de planeación, se estaría permitiendo una espera absurda de los cambios en los diferentes niveles en que se encuentre el sistema, o sea que se estaría expectativamente contemplando cómo el devenir **simplemente ocurre** y se trabajaría en buscar la manera de solucionar las cuestiones a que esto conduce. Una situación de este tipo llevaría a las organizaciones a comportarse como veletas sin timón en un inmenso mar, es decir, dirigirían su rumbo hacia donde el viento soplara más fuerte y estarían condenadas tarde o temprano a sucumbir, lo cual no se debe permitir en ninguna institución por las consecuencias que esto conlleva, puesto que se atenta contra la propia organización y su medio ambiente.

### 2.3. LA PLANEACIÓN EDUCATIVA.

La planeación educativa involucra todas aquellas acciones relacionadas con el fenómeno educativo, desde su nivel más amplio, que es el Sistema Educativo Nacional, hasta aquellas actividades particulares que hacen que las instituciones educativas individualmente puedan funcionar. Esto conduce a considerar diferentes niveles de planeación que en términos del enfoque de sistemas podrían corresponder a las categorías de **suprasistema, sistema y subsistema**<sup>11</sup>. Es importante recordar que la determinación de estas categorías se hace en función del nivel de complejidad en que se pretende hacer el análisis, como es el caso que tratamos: el fenómeno educativo<sup>12</sup>.

Los niveles generales de planeación que aquí se estudian están dados en relación a su comprensión y extensión, éstos son: la planeación global dada en función de la estructura del sistema educativo y planeación local que se da particularmente en una institución educativa.

---

<sup>11</sup> Cfr. 1.4.3.

<sup>12</sup> Cfr. Sanch Wladimir Op. Cit. p.37.

La **planeación global** adopta una visión integral del conjunto de factores, necesidades y problemas que tiene el país con todo lo relacionado con el aspecto educativo. Al considerar la educación a nivel nacional necesariamente conduce a la formulación de una política educativa, cuya característica primordial es que debe ser acorde a la política del Plan Nacional de Desarrollo del País. Lo anterior en virtud de que la educación no constituye un fenómeno aislado. *"La política en materia de educación debe reflejar las opciones políticas, tradiciones y valores de un país, y por tanto, es una función que compete esencialmente a la soberanía nacional"*<sup>13</sup>

La política educativa implementada por cualquier Gobierno se comporta estratégicamente mediante el establecimiento de un conjunto de decisiones con carácter normativo y reglamentario que determinan las acciones que se deben llevar a cabo en todo el sistema educativo, así como también aportar los medios necesarios para que se puedan llevar a efecto.

En este nivel, el fin de la planeación consiste en asegurar que el sistema educativo evolucione conforme al devenir de los tiempos, no sólo en relación a sus propósitos y principios internos, sino de acuerdo a las circunstancias y necesidades concretas que la sociedad demanda<sup>14</sup>.

En México, un segundo nivel o subsistema de planeación educativa se refiere a los diferentes estratos que existen en el SEN en términos de su estructura funcional. De acuerdo a ésta, el SEN está conformado por los niveles: preescolar, básico, medio básico, medio superior y superior, que a su vez se subdividen de acuerdo a las diferentes modalidades y especialidades en que laboran. Cada uno de los niveles que comprende todo el sistema educativo responde particularmente a objetivos muy específicos marcados, delimitados y controlados por el SEN.

No obstante cada uno de estos subsistemas es objeto de un diagnóstico particular y un programa detallado, donde se destacan los aspectos que le son inherentes a los objetivos y metas con que tienen que cumplir.

La **planeación local o particular** se refiere a la unidad en un nivel determinado, o sea, concretamente se identifica con la planeación educativa de un plantel y corresponden sus objetivos a los requerimientos de implementación y funcionamiento de la administración educativa en particular. Es en estas unidades donde se lleva a cabo el fenómeno educativo en la vía de los

<sup>13</sup> Faure, et al. **Aprender a Ser. La Educación del Futuro.** p. 250.

<sup>14</sup> Cf. SEP **Compilación Sobre Planeación y Diagnóstico Educativos.** p. 58.

hechos; sin ellas sería una tarea casi imposible de realizar dentro de otros núcleos sociales en que también se educa<sup>15</sup>.

La tarea educativa como cometido esencial del SEN se efectúa en las instituciones educativas de todo el territorio nacional y se ubican en contextos geográficos, sociales, económicos, culturales específicos y concretos, los cuales no son homogéneos por las características propias de la nación, así en cada lugar del país se presentan situaciones y necesidades muy *sui generis*<sup>16</sup>.

La toma de decisiones en la administración educativa adoptada en cada uno de estos niveles debe tomar en cuenta las condiciones educativas del nivel previo así como también los requerimientos del nivel subsecuente, de manera que el acto educativo constituya un proceso único, íntegro y continuo.

Por otro lado, también se deben considerar los aspectos de la realidad social que les afecta de manera directa. Puesto que de otra manera, si las decisiones administrativas se toman aisladamente desubicándolas del contexto general, el sistema sería incapaz de responder como un todo a las necesidades y requerimientos del devenir educativo. Así, la planeación educativa puede resultar limitada al no tomar en cuenta las relaciones de interdependencia de la educación con los hechos culturales, sociales económicos y políticos<sup>17</sup>.

La orientación de la planeación que ha sido adoptada cada vez con mayor frecuencia en materia educativa es la planteada por la planeación prospectiva en virtud de que exige una participación activa en el devenir de los acontecimientos futuros. Así, en el trabajo realizado por Faure y colaboradores se advierte una concepción prospectiva para la educación cuando señala lo siguiente: "Existe la necesidad para todo aquel llamado a participar en el progreso de la educación para tener una visión amplia del futuro concebido como una finalidad clara y de discernir las vías que conducen a ella, de hacer el esfuerzo de identificar con mayor claridad posible el camino que lleva de las intenciones a la realidad"<sup>18</sup>.

Una de las principales ventajas de este enfoque, desde un punto de vista conceptual consiste en permitir la colaboración en el diseño del futuro deseado por todas las instituciones educativas en los diferentes niveles del SEN que lleve a producir los cambios sociales que se consideran convenientes.

---

<sup>15</sup> No se refiere aquí a los Centros e Instituciones educativas sin validez o no incorporadas a la SEP, sino se hace énfasis en el entorno del alumno, es decir, la familia, el trabajo, la sociedad y en general en cualquier grupo humano con que éste se relaciona.

<sup>16</sup> SEP Op. Cit. p. 77.

Los esfuerzos de planeación llevados a cabo en la institución educativa del presente estudio, responden a un enfoque parcial aislado de su contexto, es decir, se planea para corregir los errores del pasado y dejando fuera de consideración las relaciones con el medio ambiente, por lo que no se contempla cómo influir sustancialmente en la organización de acuerdo al devenir de los tiempos, razón por la cual no ha logrado su cometido en los últimos ciclos escolares como se muestra en el capítulo III.

## 2.4. EL MODELO DE PLANEACIÓN DE CHECKLAND

El modelo de planeación de Checkland es uno de los diferentes tipos que se han propuesto en la teoría de sistemas y que se expone en el siguiente apartado, éste consta de siete etapas estructuradas en dos tipos de actividades: una referida a la realidad concreta y la otra se refiere al pensamiento de sistemas.

### 2.4.1. Estructura general de planeación en la metodología de Checkland.

La metodología sistémica que propone Checkland<sup>19</sup> o principios de método, como él les llama, que se pueden aplicar a las organizaciones en particular, las sintetiza en siete etapas<sup>20</sup>:

- 1.- Situación en que se percibe la problemática.
- 2.- Expresión de la situación.
- 3.- Definiciones radicales de los sistemas relevantes.
- 4.- Modelos conceptuales.
- 5.- Comparación de la etapa cuatro con la dos.
- 6.- Cambios factibles y deseables.
- 7.- Acciones para mejorar la situación.

En la metodología expuesta por Checkland, las siete etapas se insertan en dos mundos o planos: el **mundo real** y el **pensamiento de sistemas**.

El denominado mundo real se refiere a los hechos concretos que se producen día a día en la organización considerada como sistema y en todos y cada uno de los subsistemas que la conforman.

El llamado pensamiento de sistemas se refiere a los aspectos conceptuales de percepción del mundo real. Es en este plano donde se perfecciona la administración por medio de la

---

<sup>17</sup> *Ibidem.*

<sup>18</sup> Faure Op. Cit. p. 249.

<sup>19</sup> Cfr. Checkland Op. Cit. p.p. XXX

planeación y evaluación continuas en función de los planteamientos alternativos llevados a la praxis en relación a la toma de decisiones tendientes a dar solución a la problemática previamente detectada.

Las etapas uno, dos, cinco, seis y siete que se han mencionado arriba, corresponden al primer plano o del mundo real; las etapas tres y cuatro al segundo nivel o pensamiento de sistemas como aparece estructurado en el cuadro 2.1. el cual, el autor mencionado suele denominar como: cuadro de la estructura general de la metodología de sistemas.

La función del administrador en esta metodología se centra en adecuar la realidad al pensamiento de sistemas como principio fundamental de operatividad administrativa.

#### **2.4.2. Diagnóstico de la problemática (etapas 1, 2 y 3).**

El diagnóstico de la problemática de las organizaciones es el primer paso que se da en la metodología de sistemas y que es, a su vez, aplicable a las instituciones educativas, en particular en la que se centra el estudio de caso al que esta investigación está avocada, la cual se refiere a la planeación de la administración educativa en el Centro Universitario Anglo Mexicano.

De acuerdo al diagrama que se ha expuesto en la página anterior, las etapas 1, 2 y 3 están dirigidas a elaborar un estado de diagnóstico<sup>21</sup> de la problemática y la expresión de la misma en las organizaciones.

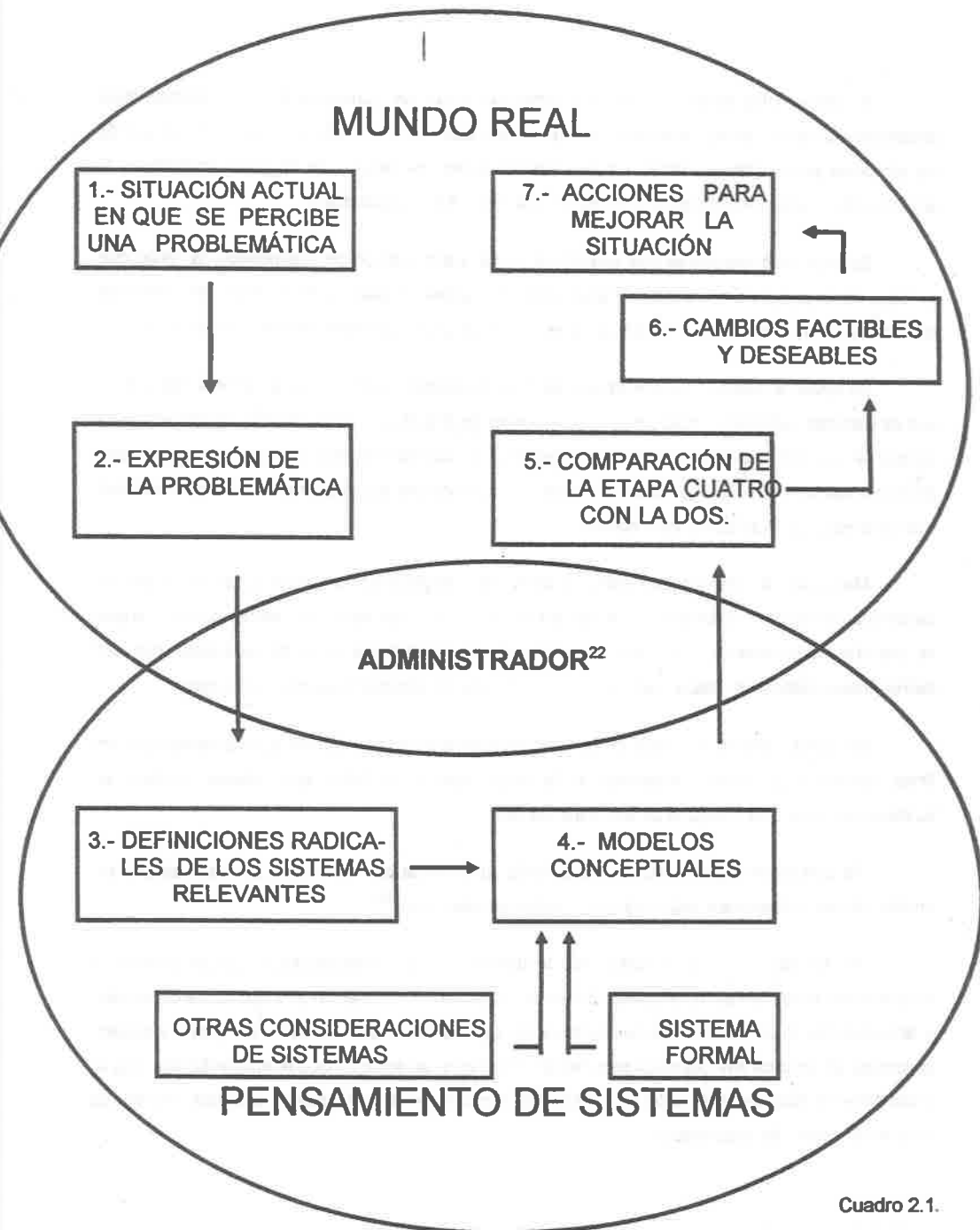
La primera etapa se refiere a la **situación en que se percibe la existencia de una problemática determinada**, la cual para su ordenamiento sistemático **debe ser expresada de alguna manera en la etapa 2.**

Estas dos etapas conducen por su naturaleza misma a la obtención de un conocimiento real de la problemática, es decir, al diagnóstico. Aquí es precisamente donde se detectan las fallas en que ha caído la organización, o bien, si ésta se encuentra estática ante los cambios del medio ambiente, o en el mejor de los casos, si ha habido aspectos positivos dentro de la institución.

---

<sup>20</sup> En la práctica administrativa, la aplicación de estas siete etapas no tiene que seguir necesariamente el orden con que se presentan, sino que se proponen en esa forma por razones de distribución y procedimiento de trabajo.

<sup>21</sup> Del griego διαγνωστικός, y éste a su vez de δια (diá) = a través de; γνωσις (gnosis) = acción de conocer; y el sufijo ικο (-ico) = lo relativo a. Se refiere a la detección del conjunto de signos que permiten conocer el estado actual de las cosas.



Cuadro 2.1.

<sup>22</sup> En el esquema original no aparece en la intersección de los conjuntos el administrador, sin embargo se ha creído oportuno colocarlo ahí, puesto que la labor de adecuar el pensamiento de sistemas al mundo real le corresponde precisamente a él.

El diagnóstico tiene por intención inmediata pasar del conocimiento de la problemática detectada a la definición del problema, lo cual implica que se tienen que determinar las causas de los síntomas percibidos, los efectos que éstos producen, percatarse de los componentes de la organización que son afectados y la forma en que éstos son perjudicados.

Es necesario mencionar que cuando se inicia la elaboración del diagnóstico, la visión que se tiene de la problemática es de carácter parcial y subjetiva, dado que se inicia generalmente con una lluvia de ideas propuesta por quienes son encargados de elaborar dicho diagnóstico.

La lluvia de ideas se apoya básicamente en conocimientos que, por su misma naturaleza, son de carácter subjetivo, razón por lo que se puede decir que las opiniones que en esta etapa se vierten se presentan a nivel de simples conjeturas, las cuales tienden a detectar las causas que afectan el desarrollo de la organización, o bien, se puntualizan algunos síntomas o datos aislados que los afectados alcanzan a vislumbrar.

Mediante la elaboración administrativa del diagnóstico organizacional se pretende determinar de manera objetiva los problemas más profundos que están por debajo de aquello que se percibe someramente, es decir, se pasa de las conjeturas a la comparación con las **definiciones radicales** (etapa tres), las cuales constituyen el sistema conceptual vigente.

En forma general, se puede considerar como problema todo aquello que es contrario a los fines, objetivos y metas inherentes a la organización, o bien, que atentan contra su funcionamiento o contra alguno de sus subsistemas.

De este modo la problemática presentada puede estar bien definida o conceptualizada en función de las definiciones radicales de los sistemas relevantes<sup>23</sup>.

Por tal razón, en esta tercera fase de diagnóstico, los diversos aspectos que definen el funcionamiento real de la organización deben ser analizados en relación a lo que se ha convenido y aceptado como un modelo de funcionamiento, el cual tiene que asumir la institución para garantizar el logro de sus objetivos generales<sup>24</sup>. Por tanto, se enfatiza que al aplicar la fase tres el procedimiento fundamentalmente se refiere a la filosofía de la institución y al estado normativo interno que rige a la organización.

---

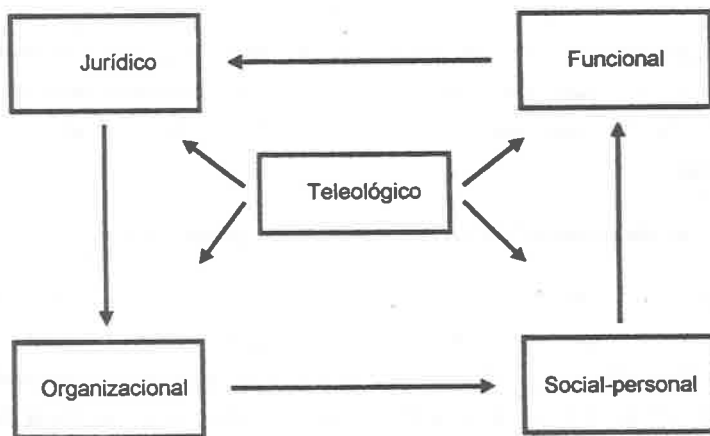
<sup>23</sup> Dando un sentido práctico a lo anterior, se puede decir por ejemplo: si uno de los ejecutivos plantea un problema que según él, lo identifica así como tal, y de acuerdo a los principios de la institución o sistemas conceptual relevantes vigentes, si aquello que se denuncia no representa ninguna discrepancia con el sistema conceptual, puesto que está dentro de los rangos de actuación de la organización misma, no puede ser considerado como problema alguno.

<sup>24</sup> Cruz Valverde, A. Op. Cit. p. 31.

Un procedimiento más objetivo y concreto de diagnóstico desde la teoría de sistemas se encuentra en Martínez Chávez<sup>25</sup>, donde se presenta al administrador la selección de un modelo de diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente en virtud de los requerimientos y necesidades de la empresa o institución; lo cual permite generar información organizada para entender la situación esencial de la misma con un mínimo de supuestos sin perder de vista su contexto y aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Los criterios del diagnóstico desde este punto de vista son: La organización tiene un pasado y un porvenir que se relacionan con el estado actual, es un sistema abierto que intercambia energía con su medio ambiente, es dinámica y cambiante, está encauzada a conseguir objetivos y es compleja en su estructura, sin embargo, todos sus elementos se dirigen a un mismo fin institucional.

Los subsistemas materiales están formados por los diferentes departamentos que integran la organización y los subsistemas formales, según el mismo autor, son: el teleológico, el organizacional, el social-personal, el jurídico y el funcional, los cuales están relacionados entre sí de acuerdo al cuadro 2.2.



Cuadro 2.2

En el subsistema teleológico se fundamenta la congruencia de los objetivos y las metas, los cuales deben ser claros y sencillos, no confusos ni ilegibles. De modo que los objetivos apoyen las metas parciales o finales de la institución en su totalidad y que estén establecidos

<sup>25</sup> Martínez Chávez Víctor Manuel *Diagnóstico Administrativo*. El modelo de diagnóstico integral bajo la visión de sistemas. p. 40 y ss.



para cada área tomando en cuenta los factores ajenos al administrador que puedan afectar para alcanzar las metas, por lo cual deben ser revisados periódicamente.

El subsistema organizacional muestra la existencia en la empresa de una estructura, de funciones, de puestos, de medios de comunicación, de responsables en la toma de decisiones y los probables conflictos detectados en la organización.

El subsistema social y del personal se refiere a los aspectos sociales del personal que participa en la organización desde el punto de vista individual y/o de la organización, así como su comportamiento laboral.

El subsistema jurídico el cual delimita legalmente la naturaleza de la institución y su marco donde se fundamenta la organización a fin de identificar perfectamente sus derechos, prerrogativas y obligaciones.

El subsistema funciona, el cual es una pieza clave para la elaboración del diagnóstico administrativo puesto que incluye el conocimiento funcional de la organización, la planeación laboral, el establecimiento de estándares o indicadores de eficiencia y la capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios surgidos en el medio ambiente

El método para hacer el diagnóstico organizacional expuesto por el Dr. Martínez es muy práctico para su elaboración, puesto que proporciona una serie de cuestionarios encauzados a la detección de aquello que puede ser problemático en cada uno de los subsistemas organizacionales.

#### **2.4.3. Conceptualización de sistemas y modelos (etapas: 4, 5, 6, y 7).**

Para centrar nuestro estudio sobre el modelo conceptual de una institución y los propósitos de la presente investigación, se puede afirmar que el CUAM como institución educativa dependiente de la UNAM, el modelo conceptual propio de funcionamiento normativo que está vigente se encuentra determinado en su forma muy general por el suprasistema del cual forma parte, es decir, la Máxima Casa de Estudios, la cual se hace responsable ante el Sistema Educativo Nacional de establecer las líneas generales de acción que faciliten el cumplimiento de los objetivos de las instituciones que incorpora, aquí en concreto, a dicha organización, dado el carácter mismo de interrelacionalidad que existe entre ambas por la revalidación de estudios pactada.

De manera específica, el sistema formal autónomo o modelo funcional normativo particular del CUAM, es el mismo que está planteado en la filosofía de sus documentos

constitutivos y en el Manual Técnico de Operación y Reglamento interior que están vigentes en la actualidad.

Por esta razón, la descripción del estado normativo o modelo conceptual referido en la etapa tres, se hace en base a la documentación existente que rige el quehacer educativo del CUAM.

Tomando en cuenta el carácter sinérgico de la teoría de sistemas, tanto en la descripción de estado normativo como en la descripción de la forma en que ha venido funcionando en la realidad esta institución, se considera la estructura organizacional en su conjunto conceptualizada como un todo, incluyendo todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, aún los menos significativos.

Se hace mención de lo anterior, porque en la elaboración del diagnóstico de una institución educativa en el sistema incorporado, como es el caso que se aborda en este estudio, no se puede modificar fácilmente todo aquello que se piensa que no está funcionando correctamente por motivos o causas relacionadas con la UNAM directamente<sup>26</sup>.

Lo que, en efecto, realmente se puede modificar de acuerdo a las iniciativas de los representantes de la organización es todo aquello que se refiere a la aplicación particular de los reglamentos universitarios y lo concerniente a los asuntos internos que están encaminados a que la institución cumpla óptimamente con su cometido.

Por esta razón, desde una perspectiva aristotélica, en la elaboración del diagnóstico se distingue el aspecto formal del material que constituyen el ente en cuestión.

Se considera materialmente al CUAM como el conjunto integral de todo lo concreto, es decir, se refiere a sus bienes muebles e inmuebles, además incluye los recursos financieros y humanos con que éste cuenta. Como ya se ha dicho anteriormente, el objeto material queda fuera de los límites del presente estudio de caso.

El centro de la presente investigación fija sus objetivos en el aspecto formal, especialmente en cuanto a la organización estructural; en este sentido, se puede percibir a la institución como un conjunto de componentes abstractos interconectados que forman una integridad, cuyas actividades organizacionales le permiten cumplir con la función de impartir la enseñanza media superior.

Ahora bien, en el diagnóstico que se elabore de la situación real de este centro de estudios en un momento determinado, se deben contemplar el aspecto formal y el material por separado, puesto que los contenidos de ambos, aunque estén referidos a un mismo organismo, difieren completamente entre sí.

Cuando se habla de la problemática detectada en el mundo real nos referimos al funcionamiento de la organización, no al aspecto material de ésta. De modo que cuando se lleva a cabo el análisis del mundo conceptual se compara la actividad educativa con los modelos conceptuales a fin de adecuarlos.

Por tal razón, cuando se elabora el diagnóstico y ha quedado detectada y expresada la problemática es conveniente elaborar una confrontación del estado actual con el estado normativo conceptual. Los resultados obtenidos se comparan con el estado pretérito para precisar con mayor objetividad los problemas existentes mediante la detección de las discrepancias entre los mismos.

La visualización de la organización en documentos y gráficas comparativas entre el pasado y el presente en relación a los logros, errores y, en general a su evolución más que una actividad sana administrativa, resulta ser necesaria e imprescindible para poder tomar decisiones más eficaces y eficientes hacia el futuro.

Por lo consiguiente, la **etapa cinco** en la metodología de sistemas, consiste en el desarrollo de una **comparación entre la fase cuatro con la dos**. Esto es, una vez que se hayan expresado los diferentes aspectos que integran la problemática detectada, se comparan todos ellos con los objetivos y metas sustanciales de los sistemas relevantes que conforman el modelo conceptual vigente. De las discrepancias producidas por dicha comparación, se intenta llegar a una conceptualización de la organización a la cual se suele denominar como el **estado deseado**.

De la comparación del estado deseado con el estado actual y real en que se encuentra la organización surgen los **cambios factibles y deseables** a que se refiere la fase seis del diagrama general de la metodología de sistemas de Checkland. Puesto que es en esta etapa donde surgen las propuestas de cambios viables y factibles que favorezcan los propósitos y el desarrollo de la institución.

---

<sup>26</sup> Análogamente, lo mismo sucedería en la elaboración de un diagnóstico organizacional en la producción que se efectúa en una fábrica de automotores, por ejemplo, en relación a la aplicación de una iniciativa contraria a la Ley Federal de Trabajo o a las Leyes Hacendarias del Estado, las cuales no deben ser violadas.

Por lo consiguiente, el diagnóstico se complementa cuando en la expresión de la situación se confronta el estado actual con el estado deseado, por decirlo con palabras más sencillas, se trata de comparar la forma de el **cómo estamos** con el **cómo quisiéramos estar**.

Es al estado deseado al que debe dirigir todas sus potencialidades el estado normativo. Al realizar esto, se dice que la organización se encuentra en un estado de elaboración del **pronóstico**<sup>27</sup> del sistema, el cual se obtiene mediante la observación, reflexión y análisis de la actuación organizacional, como ya se ha planteado.

Es así como el pronóstico se constituye en una extensión del presente hacia el futuro, ya que en principio trabaja sobre las bases de que los factores que conforman el estado actual permanecerán virtualmente invariables<sup>28</sup>

El estado deseado representa el resultado de la depuración de los contenidos de las diferentes intervenciones que los analistas han discutido, evaluado y seleccionado como lo mejor para la institución, las cuales ponen de manifiesto los objetivos hacia los que debe dirigirse la planeación y que, a final de cuentas, son los parámetros que sirven para **reconceptuar**<sup>29</sup> los contenidos modificables o perfectibles que integran el modelo conceptual.

Por lo tanto, los resultados de los trabajos elaborados deben estar enfocados para la toma de decisiones presente y futura, las cuales se caracterizan por estar encauzadas a realizar **acciones para mejorar la situación** de la organización (etapa siete)<sup>30</sup>.

Es necesario aclarar que el planteamiento de problemas futuros constituye en sí mismo un caso irreal, sin embargo, prever las contingencias que puedan afectar a la organización y cómo enfrentarlas proporciona cierta estabilidad y confianza al sistema; por otro lado, permite visualizar las discrepancias que pueden existir en caso del que el estado actual permaneciera con una variación cerca del cero.

Por otra parte al considerar que la organización debe ser dirigida al estado deseado, se asume que el paradigma de planeación adoptado es el prospectivo. Este enfoque de planeación consiste en determinar primero el futuro deseado en base al cual se exploran los futuros factibles

<sup>27</sup> Del griego προ (pro) = antes de; γνῶσις (gnosis) = acción de conocer. Se refiere a la serie de actitudes que se pueden tomar en base a un previo conocimiento del futuro por medio de los signos o síntomas detectados en el presente.

<sup>28</sup> Si bien es cierto que se toman en cuenta las contingencias que puedan surgir en el porvenir, también es cierto que se deben tomar decisiones previamente estudiadas en caso de que éstas se presenten.

<sup>29</sup> El término **reconceptuar** se refiere en el contexto de la metodología de sistemas a las modificaciones que se hacen de las definiciones radicales que están contenidas en el modelo conceptual; estos principios conceptuales al ser cuestionados en cuanto a su operatividad, vigencia o actualización frente a los cambios que se producen en el medio ambiente, pueden ser afectados y sufrir cambios. La nueva expresión de esas definiciones es a lo que se denomina **reconceptuar**.

que puedan resultar de los estados pretérito y actual. De esta forma, la planeación prospectiva considera al futuro dependiente tanto de aquello que va a realizarse como de aquello que ya se ha hecho<sup>31</sup>.

Es importante visualizar en este estudio de caso las actividades sustantivas de las actividades de apoyo de la institución bajo una perspectiva más amplia y promisoría, como puede ser el caso de un enfoque prospectivo de planeación, el cual considera que se puede determinar el futuro ideal que se desea para la organización, dado que contempla la realidad (pasado y presente) e interviene en su modificación (diseño del futuro).

Hasta este momento se han expuesto en la presente investigación dos aspectos básicos para el estudio de caso: **La Planeación Educativa en la Administración del Centro Universitario Anglo Mexicano**. El primero en donde se planteó la teoría general de sistemas aplicada a las organizaciones, especialmente a las administrativas, y el segundo, en donde se propuso la planeación educativo-administrativa dentro de la misma teoría como base primordial para lograr los objetivos locales y, en consecuencia, también los globales del acto educativo.

En el siguiente capítulo se describe el funcionamiento organizacional del CUAM, especialmente se trata el proceso de planeación que se lleva a cabo en la institución para aplicar la metodología de sistemas al estudio de caso, es decir, se expone la planeación en la praxis desde la perspectiva metodológica de la teoría de sistemas a la estructura administrativo educativa de esta organización.

---

<sup>30</sup> En función de esto, una vez que se hace la confrontación de la realidad con lo factible y lo deseable, los que elaboran la planeación están en posibilidad de plantear soluciones a problemas actuales y futuros.

<sup>31</sup> Sachz, Wladimir M. Op. Cit. p. 43.

# CAPÍTULO TERCERO

## LA ORGANIZACIÓN EN EL CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO

### 3.1. EL CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO COMO ORGANIZACIÓN EDUCATIVA<sup>1</sup>.

#### 3.1.1. Datos generales

NOMBRE: CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO S.C.<sup>2</sup>

UBICACIÓN: Plantel Sagredo: Calle Sagredo 182. Colonia San José Insurgentes.  
Delegación Benito Juárez. C.P. 03900. México, D.F. Tel. 593-6979

Plantel Águilas: Calzada de las Águilas 272. Col. Las Águilas.  
Delegación Álvaro Obregón. C.P. 01710. México, D.F. Tel. 651-7299.

CLAVE UNAM: 1081. Incorporado desde 1974<sup>3</sup>.

#### 3.1.2. Marco Histórico

El Centro Universitario Anglo Mexicano S.C. se inauguró en septiembre de 1974 en la Ciudad de México, comenzando a funcionar como una institución dedicada a la impartición de enseñanza media superior bajo el sistema de bachillerato incorporado a la Universidad Nacional Autónoma de México.

En aquellos días esta institución nació como producto del esfuerzo de un grupo de profesionistas que lograron organizarse y trabajar juntos bajo una inquietud general: crear un sistema educativo que reuniera todas las características necesarias, esenciales y suficientes para poder ofrecer una educación integral a los estudiantes adolescentes de nuestra sociedad.

La preocupación principal de esos inversionistas centró todas sus directrices no sólo al terreno de la simple transmisión de conocimientos oficiales, sino que buscó fundamentalmente complementar el aprendizaje de los contenidos programáticos académicos con el aspecto formativo humano y profesional con elevados valores éticos.

<sup>1</sup> Todos los datos que a continuación se vierten sobre la historia y el desarrollo del CUAM han sido proporcionados por los ejecutivos de la institución en entrevistas personales con el autor de esta investigación. En el transcurso de ellas se tuvieron a la vista los documentos de primera mano oficiales que avalaron la información dada, como es el caso de la siguiente nota.

<sup>2</sup> El grupo CUAM se conforma por: El CUAM México; el CUAM Morelos (Inc. UNAM-6827) Luna esquina con Sol, Col. Jardines de Cuernavaca, Cuernavaca, Morelos. C.P. 62360; El CUAM Acapulco (Inc. UNAM-6838) Av. Wilfrido Massieu s/n esquina con 3ª de Magallanes, Acapulco, Guerrero. C.P. 39670 y el CUAM C.C.H. (Inc. UNAM-2180) Sagredo 182, San José Insurgentes, en México, D.F.

<sup>3</sup> El documento vigente de acreditación emitido por la Secretaría de Servicios Académicos de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios de la UNAM es 551/10196/0783 fechado el 1º de julio de 1996, con el sello oficial de la UNAM y firmada por el Director General, Dr. Luis I. Solórzano Flores. Dicha autorización abarca los ciclos escolares de 1996 a 2001.

Cuando la institución empezó a laborar, contó con una población de 120 alumnos en las instalaciones de lo que hoy es el plantel Sagredo, las cuales consistieron en una casa adaptada a salones, oficinas, un laboratorio de usos múltiples y una gran área verde para descanso y esparcimiento.

A dos años de la inauguración, se construyó la primera parte o ala del edificio actual con lo cual ya fue posible albergar en ese entonces a una población de 400 alumnos.

En 1977 empezó a funcionar el ala complementaria del edificio, por lo cual dejó de usarse la casa como salones de clase y se utilizó el terreno para la construcción de un área deportiva, la cual sirvió como cancha de baloncesto y voleibol; en este año se contaba ya con 16 salones de clase, 2 laboratorios, 2 talleres, 4 zonas de oficinas, instalaciones sanitarias suficientes, bodega y todo lo necesario para llevar a cabo la función enseñanza-aprendizaje.

La demanda del servicio en la institución fue aumentando paulatinamente en un grado mayor, de modo que muy pronto se hizo necesario extenderse físicamente más.

Así en 1979 se adquirió una casa en la colonia Las Águilas y se adaptó para poder recibir a los alumnos de sexto año, quedando el plantel Sagredo únicamente para los alumnos de cuarto y quinto de bachillerato.

El plantel de Las Águilas comenzó a funcionar con 9 salones de clase, un laboratorio, una biblioteca, un taller de dibujo y una área verde para el recreo de los alumnos. Lo que había sido un jardín grande de una casa habitacional se trató de conservar hasta donde fue posible, de tal manera que, con esto se pretendió que los alumnos tuvieran una atmósfera de tranquilidad para el buen aprendizaje.

En 1981 se adquirió un terreno junto al mismo plantel de las Águilas. En él se construyeron áreas deportivas exclusivamente. Así los alumnos tuvieron: 2 canchas de baloncesto y una más para practicar fútbol de salón. Otra parte de ese terreno, fue destinada para estacionamiento de profesores y alumnos, mismo que funciona hasta la fecha como tal.

En septiembre de 1984 se inauguró, anexo a las canchas deportivas, un gimnasio de usos múltiples con capacidad para albergar a 1000 personas cómodamente instaladas. Este recinto se puede utilizar para presenciar la representación de una obra teatral, o bien, un torneo de baloncesto o de voleibol; ya que en su interior cuenta con canchas reglamentarias.

En el aspecto de expansión académica y pretendiendo que los servicios educativos que proporciona la institución crecieran continuamente, se creó en 1983 la Preparatoria para Adultos



bajo el sistema de Colegio de Ciencias y Humanidades incorporado también a la UNAM, funcionando en el plantel Sagredo durante el turno vespertino.

Sin embargo, el paso más aventurado de estos inversionistas se dio en Septiembre de 1985, cuando se inauguró el primer plantel regional en la ciudad de Cuemavaca, Mor. Este, en base a todo el trabajo efectuado en estos últimos años, a la fecha goza del privilegio de ser considerada dentro de las dos mejores preparatorias del Estado, a pesar de su corta existencia.

Las instalaciones de plantel Morelos han sido construidas para cumplir con su función sustantiva y proporciona todas las facilidades necesarias para el desarrollo de la labor educativa.

En 1989 se inauguró el plantel de Acapulco como el segundo CUAM regional, donde, además de los estudios de bachillerato, se inició la formación de los alumnos de la enseñanza media básica, es decir secundaria.

De esta forma, a la fecha, la institución ha graduado a más de 5000 alumnos, muchos de los cuales ya son brillantes profesionistas, y otros se encuentran estudiando en las principales universidades del país, lo cual sigue motivando para continuar con la labor dignificante de la educación integral.

De acuerdo a los objetivos de nuestro estudio de caso, a continuación se muestra la estructura organizacional que funcionó en el CUAM durante el ciclo escolar 1996-1997.

### **3.2. EL SISTEMA CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO.**

El Centro Universitario Anglo Mexicano está conformado fundamentalmente por una triple función relacional, misma que se presenta al Administrador Educativo como un reto organizacional, en el cual intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje básicamente tres factores o subsistemas:

- A) Los demandantes del servicio que presta el CUAM, los cuales se pueden dividir en los siguientes subsistemas:
  - a.- Alumnos o Educandos.
  - b.- Padres de Familia
- B) Los que proporcionan los servicios educativos a la sociedad, los cuales se dividen en dos subsistemas:

a.- El personal académico que hace posible el proceso de aprendizaje mediante su labor docente.

b.- El personal administrativo, el cual sirve de apoyo a los académicos para que cumplan con su cometido.

c.- El personal directivo que se encarga de que el organismo funcione de la mejor manera posible.

C) Los contenidos académicos, que no son otra cosa que los planes y programas de estudio vigentes para el sistema incorporado a la UNAM y los implementados en forma particular por el CUAM hacia su interior.

Ahora bien, el acto educativo se lleva a cabo en las instalaciones de la organización y corresponde al personal directivo o al administrador educativo hacer que la organización funcione formal y materialmente en todos los subsistemas con una armonía tal que todos sus integrantes satisfagan sus expectativas.

Se presentan esquemáticamente los elementos anteriores ante la administración educativa tal como se ilustra en el diagrama 3.1. el cual nos permite apreciar que la problemática que se presenta en una institución de enseñanza media superior, como a la que se refiere este estudio de caso es muy compleja, en el sentido de que involucra necesariamente a todos y cada uno de sus subsistemas mencionados.

Cada subsistema que conforma la institución presenta su propia problemática muy *sui generis*, a la cual se debe prestar atención individual considerando su entorno sistemático. Puesto que en el acto educativo se manifiesta esa triple relación funcional, la cual se proyecta en una globalidad íntegra tal que, cualquiera de sus elementos que no cumpla con su cometido afecta a la institución sensiblemente.

Dentro del modelo de planeación administrativa de Checkland que ya hemos expuesto, se ha manifestado que en la práctica administrativa no necesariamente se tienen que seguir al pie de la letra cada uno de los pasos que se han presentado en el capítulo segundo<sup>4</sup>, sino que lo más importante en la planeación consiste en no dejar de lado los planteamientos básicos esenciales que este autor presenta.

---

<sup>4</sup> Cfr. Cap. 2.4.

En este entendido, se presenta la problemática detectada en la organización en los diferentes subsistemas con sus respectivas propuestas de cambio, para que al final, después de haber analizado cada uno de ellos, se considere global y sinérgicamente a la institución como ente educativo, a fin de que se valore en su justo nivel el método de planeación actual comparado con el que se presenta en el modelo conceptual de acuerdo a la teoría metodológica de Checkland.

Se aclara que por razones de método única y exclusivamente, en este estudio cada subsistema se presenta por separado con su problemática particular y sus respectivas alternativas o propuestas de cambio, las cuales están enfocadas a la superación de dicha problemática; sin que por esto se aisen los subsistemas unos de otros, sino que se pretende llegar al centro de la problemática donde inciden sinérgicamente cada uno de ellos.

### **3.3. EL SUBSISTEMA MATRÍCULAR<sup>5</sup> EN EL CENTRO UNIVERSITARIO ANGLO MEXICANO**

La organización en cuestión se ha constituido como una institución que ofrece sus servicios educativos a una población mixta de jóvenes egresados de secundaria para la impartición de la enseñanza media superior o bachillerato.

Para llevar a cabo sus actividades el organismo no está subsidiado por el Estado, de modo que realiza su función gracias a las cuotas aportadas en retribución por los beneficiarios de los servicios.

En este sentido, existe una relación recíproca de dependencia donde los alumnos reciben la educación y certificación oficial de estudios que los hace aptos para el nivel superior educativo siguiente, mientras que el CUAM, obtiene el beneficio de sus ingresos mediante el pago por los servicios que presta.

Por lo tanto, si la institución no desarrollara sus actividades adecuadamente o no proporcionara la validez educativa mediante la certificación oficial, entonces no estaría cumpliendo con el compromiso contraído con los alumnos. En el otro lado de la balanza o del contrato, esto equivaldría a suponer que si la institución no tuviera alumnos demandantes de sus servicios o no se pagara por los mismos, entonces carecería de sentido la existencia de la misma.

---

<sup>5</sup> Por matrícula entiéndase el total de alumnos inscritos en un período escolar.

## ADMINISTRACION EDUCATIVA<sup>6</sup>

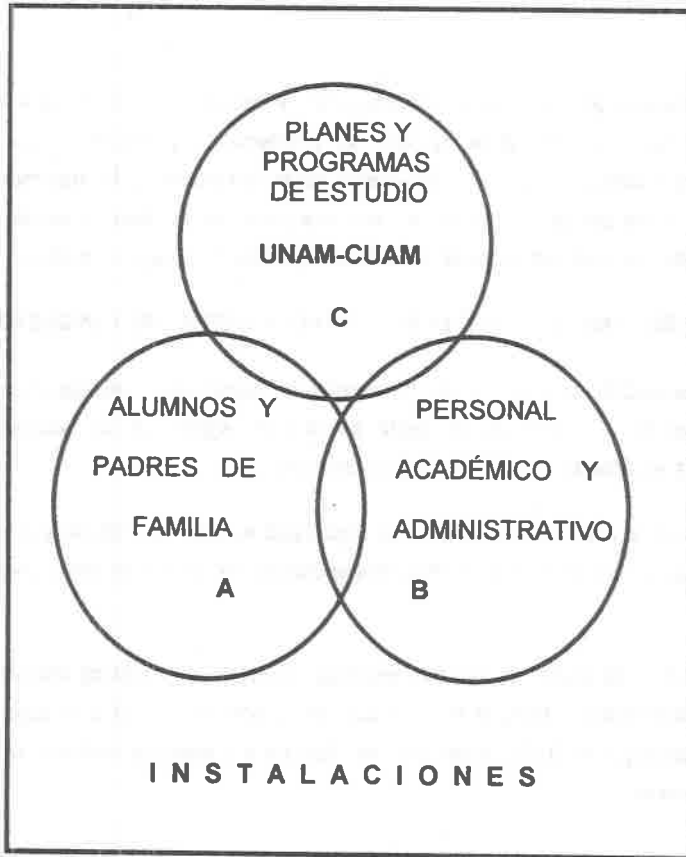


Diagrama 3.1.

<sup>6</sup> El Administrador Educativo está al frente de las instituciones formalmente para optimizar el servicio educativo en cuanto a las características que presentan los: A = demandantes, B = servidores educativos y C = contenidos académicos.

En este entendido, se puede justipreciar que si la demanda de los servicios que presta el organismo es mayor, entonces sus ingresos financieros aumentan y consecuentemente está en la posibilidad de incrementar su desarrollo económico e institucional; pero, si la demanda disminuye entonces se puede caer en un estado de recesión económica o, en el peor de los casos, en el decrecimiento institucional.

Por tal razón, la economía de la institución depende total y fundamentalmente de los ingresos que obtiene de sus alumnos a cambio de los servicios que presta. Esto provoca que la economía dependa fundamentalmente de un cuestionamiento condicional: A mayor matrícula mayor es el ingreso y el beneficio económico; a matrícula menor la institución decrece financieramente.

Para tener una idea del comportamiento de la matrícula actual en comparación a las de los últimos años, se presentan las siguientes cifras a consideración:

	Solicitudes <sup>7</sup>	cuarto año	quinto año	sexto año	total
1988		397	257	246	900
1989		441	284	207	932
1990	1092	450	310	235	995
1991	844	410	361	291	1062
1992	1097	450	312	315	1077
1993	878	436	337	266	1039
1994	672	348	343	283	974
1995	580	374	292	314	980
1996	531	361	303	252	916
1997 <sup>8</sup>	434	295	269	259	823

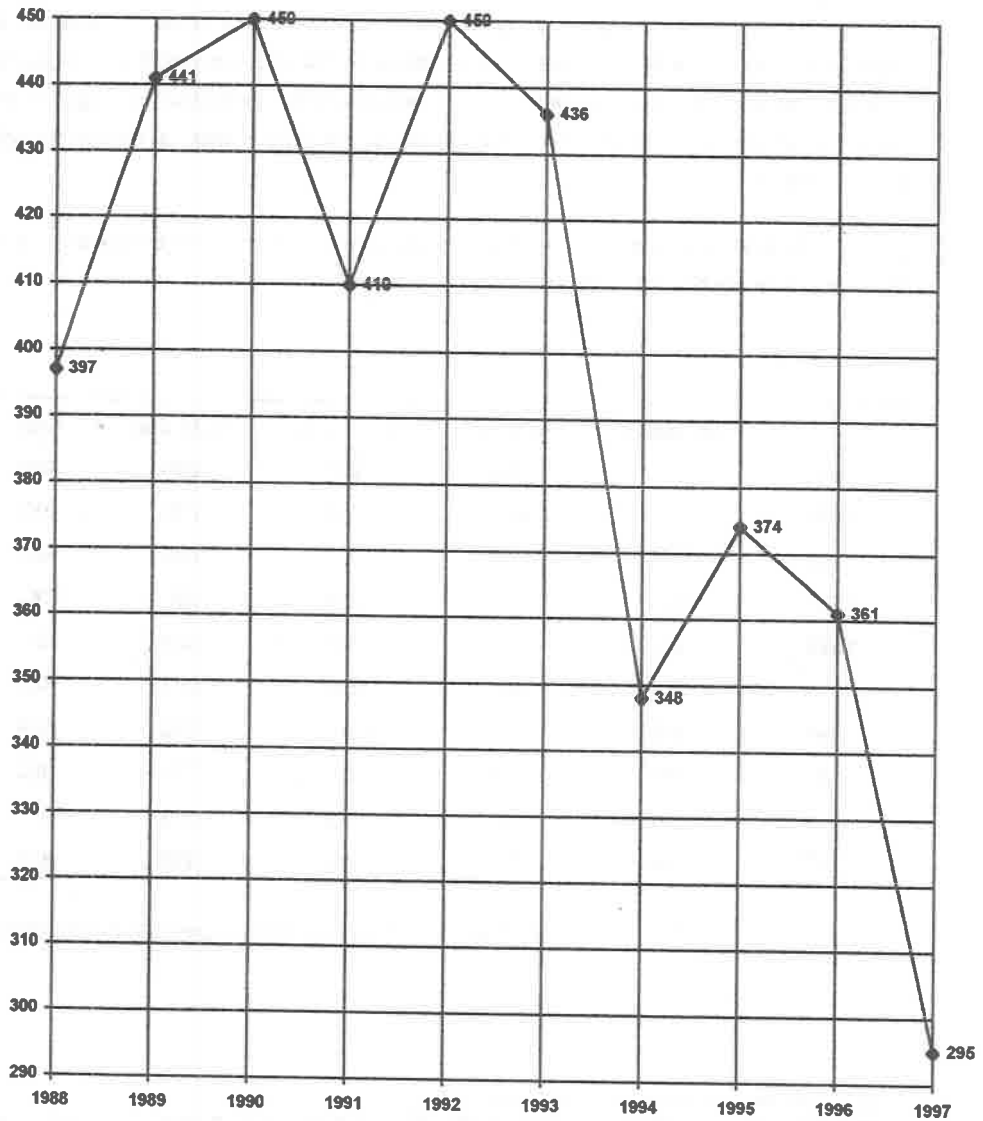
Cuadro 3.3.1. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.

<sup>7</sup> No se cuenta con el dato exacto para los años 1988 y 1989.

<sup>8</sup> Aun cuando el estudio de caso presente abarca el ciclo 1996-1997, se han incluido los datos de inscripción para el ciclo 1997-1998, en virtud de que las inscripciones para el siguiente ciclo escolar siempre empiezan a medio año, es decir, durante el mes de febrero.

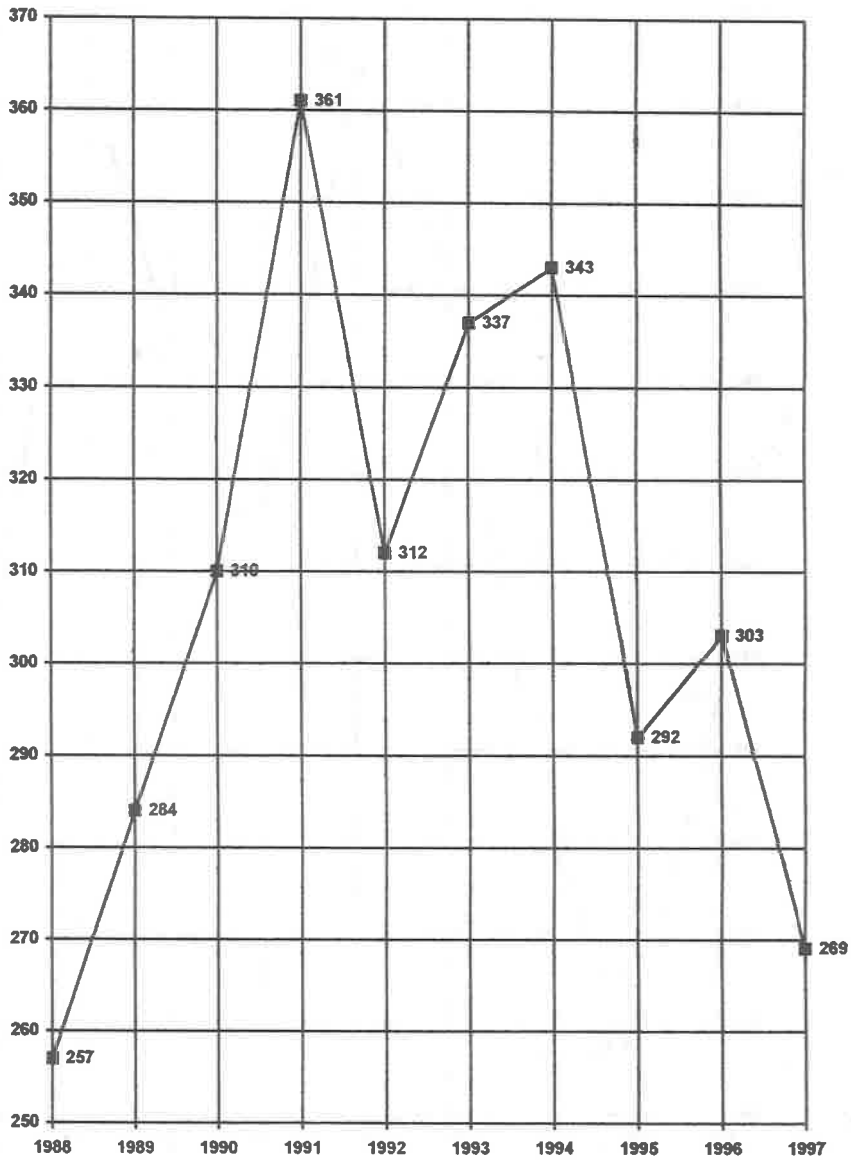
Para clarificar el sentido vectorial y la trayectoria de los demandantes del servicio, se puede ver que en los últimos nueve años la matrícula para los tres grados se ha comportado gráficamente de la siguiente manera:

**Alumnos inscritos a 4° año:**



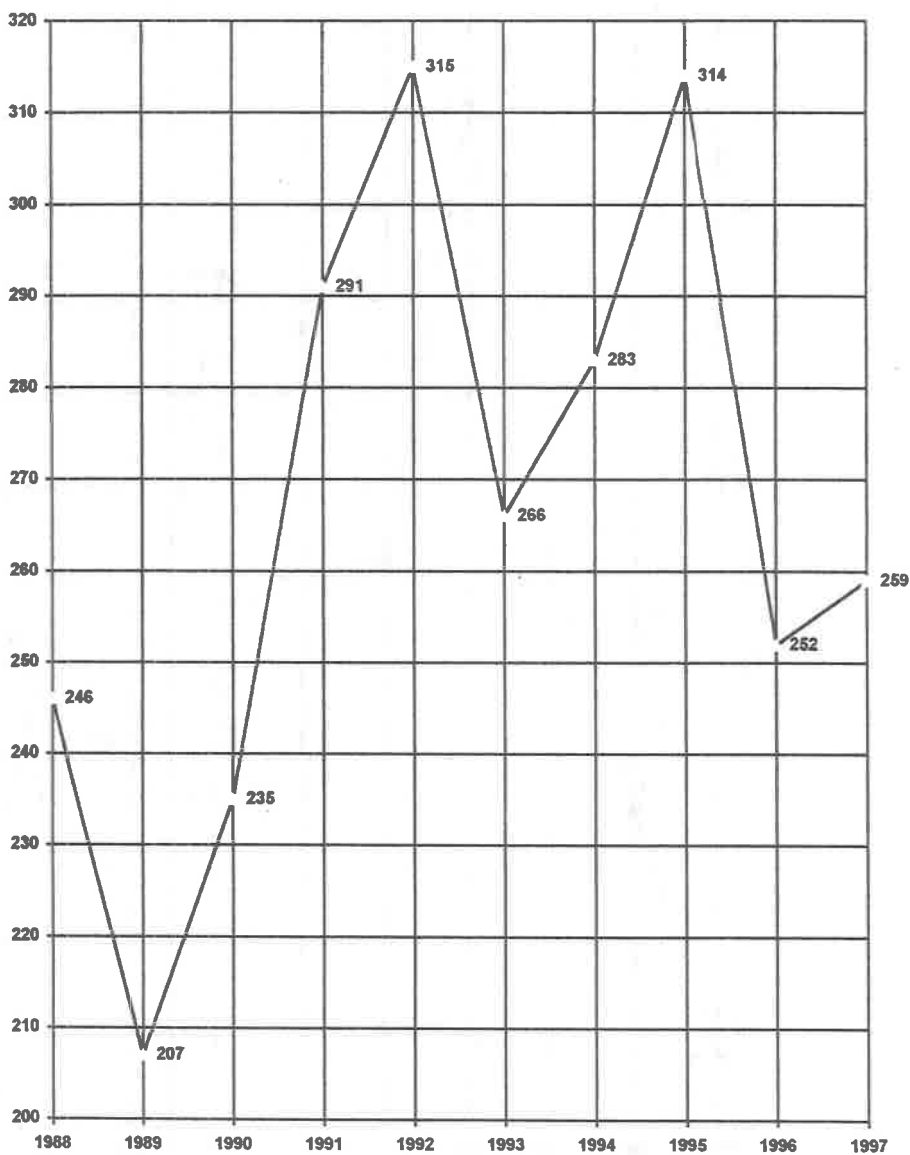
Gráfica 3.3.1. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.

**Alumnos inscritos a 5° año:**



Gráfica 3.3.2. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.

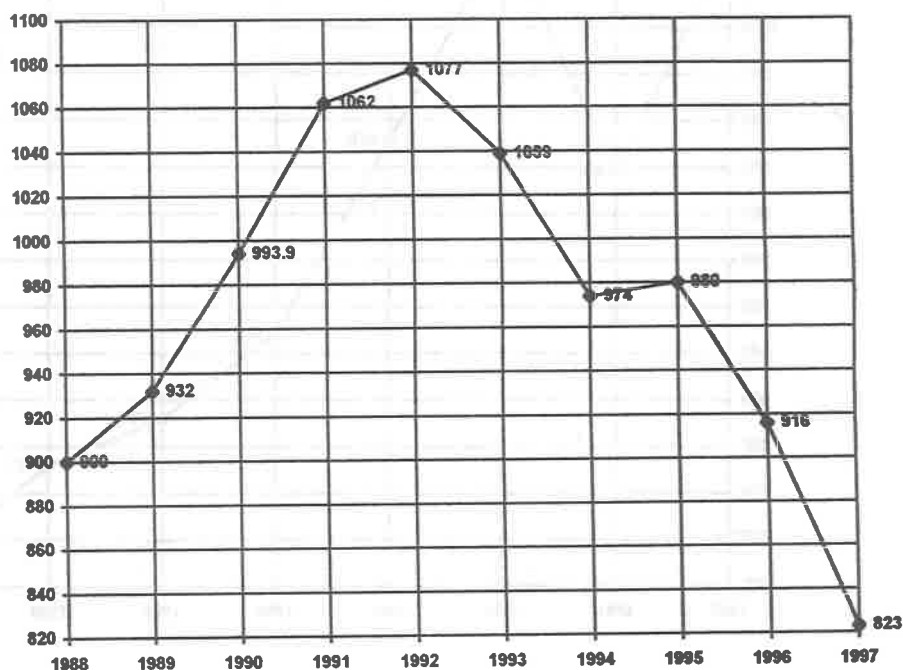
**Alumnos Inscritos a 6º año:**



Gráfica 3.3.3. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.



### Alumnos inscritos en total:

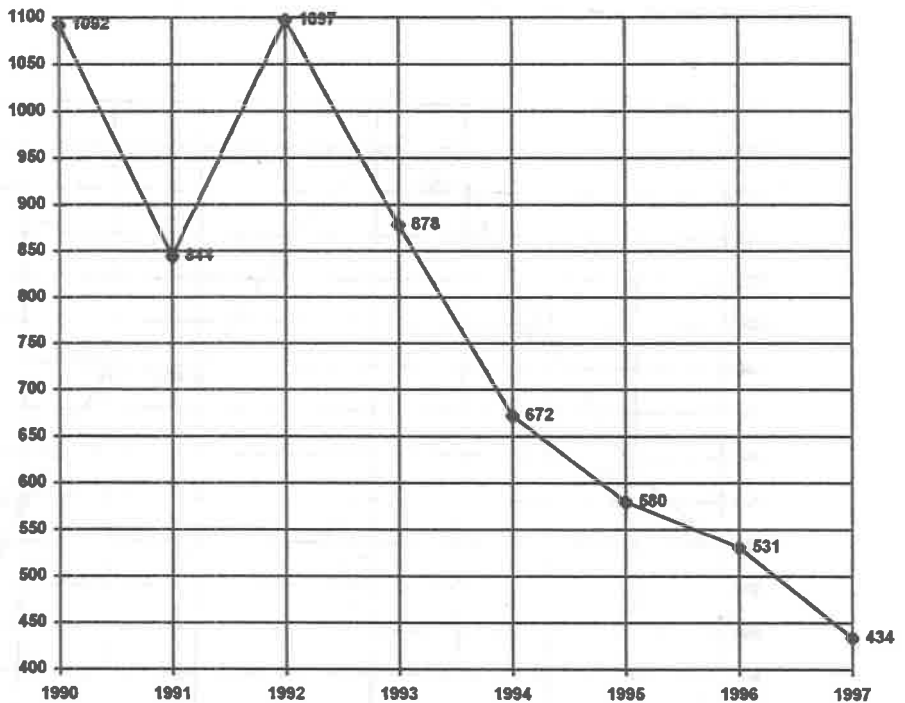


Gráfica 3.3.4. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.

En estas gráficas es bastante notorio el descenso de la matrícula a partir de 1993 donde casi una cuarta parte de la misma se perdió. La interrogante lógica que se impone ante este fenómeno es: ¿qué es lo que ha sucedido de ese año a la fecha?

Por otro lado, es muy importante señalar que en esos mismos años, el descenso de la matrícula de aspirantes a nuevo ingreso se ha agravado paulatinamente a partir de 1993. El cambio más notorio se encuentra de 1992 a 1994, donde disminuyó el número de solicitudes de ingreso al CUAM en 61%; pero lo peor es que en los años subsecuentes el fenómeno fue acrecentándose, tal como se muestra en la gráfica 3.3.5.

### Solicitudes de nuevo ingreso:



Gráfica 3.3.5. Fuente: archivo admisión CUAM 1988-1997.

De acuerdo a este descenso descomunal la pregunta obligada es ¿ya no representa el CUAM una opción para los jóvenes de nuestro tiempo?

De acuerdo a la gráfica 3.3.4. se puede apreciar que durante el ciclo 1992-1993 la inscripción de alumnos a los tres grados fue la cifra máxima récord a la cual ha llegado el CUAM, puesto que se contó con una matrícula de 1,077 alumnos en total. Esto significa que de cinco años atrás, para ese entonces se logró incrementar la matrícula con 177 alumnos más.

Para 1993 se esperaba un repunte aún mayor, sin embargo, **solamente fueron aceptados 436 alumnos a 4º año, habiendo tenido 878 solicitudes de nuevo ingreso.**

Espectacularmente, el número de aspirantes, como ya se comentó, fue decayendo hasta 1996, año en que hicieron solicitud de ingreso 531 alumnos, es decir, menos de la mitad de solicitudes de 1992, tal como lo muestra la gráfica 3.3.5.

Otro problema muy significativo, en el que se puede observar que no todo estaba bien en la institución como organización educativa, es lo referente al número de alumnos que fueron aceptados al grado siguiente habiendo cursado 4º y 5º año.

Aquí se nota la siguiente peculiaridad. En 1992 había inscritos a 4º año 450 alumnos, de los cuales fueron aceptados para 1993 a 5º año solamente 337, lo cual significa que 113 alumnos se quedaron en el camino. En ese mismo año, había en 5º año 312 alumnos inscritos, para 6º año llegaron 266, eliminándose 46 alumnos más, por lo cual quedaron fuera de la matrícula 159 alumnos que habían pertenecido a la institución el ciclo escolar anterior inmediato. Ahora bien, si se aumentan los 446 aspirantes a 4º año rechazados de ese entonces, se puede decir que el organismo dejó libres 605 alumnos en total<sup>9</sup>.

Este indicador sirve para cuestionar las causas que han llevado a la institución a la situación actual, puesto que tuvo un total de alumnos inscritos para 5º y 6º en el ciclo escolar 1996-1997 de 555, es decir, se han perdido 72 alumnos<sup>10</sup> en relación a la matrícula de 1992-1993 en los mismos grados.

Como la administración interna no hizo suya la problemática que aquejaba a los alumnos de ese entonces, se entiende porqué no se implementó adecuada y oportunamente una serie de actitudes tendientes a solucionar dicha problemática desde su raíz misma, en consecuencia es comprensible que los alumnos inscritos para el ciclo 1997-1998 solamente se trate de 823.

Cierto que 823 alumnos inscritos para un ciclo escolar no es un número despreciable, pero obsérvese que la base principal de esta cifra se localiza en la matrícula de 5º y 6º año, puesto que los alumnos de cuarto año han disminuido dramáticamente a 295 distribuidos en ocho grupos, lo cual ocasionará el descenso matricular en los años venideros.

Las consecuencias que causa el descenso en la matrícula en esta institución educativa son las siguientes:

a) Se percibe un estado de inconformidad en los accionistas, los cuales han visto enormemente mermadas las ganancias que habían recibido hasta hace algunos años.

<sup>9</sup> ¡Con 605 alumnos se abre fácilmente otra preparatoria!

<sup>10</sup> Si cada grupo tiene 36 alumnos en promedio, esto significa deshacerse de dos grupos completos.

b) Se presenta en este clima, un malestar generalizado en el personal docente y administrativo, puesto que el salario no aumenta conforme a las perspectivas personales, además de que la situación económica nacional los ha afectado sensiblemente en su poder adquisitivo.

c) Ha habido ajustes de personal. Se ha despedido a algunos empleados y otros han renunciado por haber encontrado mejores opciones en otros lugares.

Especulando sobre las causas que han llevado al organismo a esta situación, se pueden considerar los siguientes aspectos:

a) Es posible que las causas del creciente descenso de la matrícula se busquen externamente y colocar el centro de las mismas en las condiciones sociales y económicas de la población, afirmando que no son las más favorables por el momento, esto en virtud de que la integración y la economía familiar están en crisis.

En tales circunstancias la administración local puede hacer poco, por no decir nada, para buscar una posible solución directa e inmediata.

b) Se pueden buscar las causas desde el interior mismo del CUAM, es decir, se puede considerar hasta qué punto la administración de la institución es responsable directa o indirectamente en cuanto a su labor desarrollada para que este fenómeno se presente<sup>11</sup>.

En este sentido la organización sí puede hacer algo para superar dicha problemática.

#### **3.4. SISTEMA DEMANDANTES DE SERVICIOS.**

##### **3.4.1. SUBSISTEMA: Alumnado.**

Los alumnos son el principio y el fin inmediato del acto educativo, de modo que se puede afirmar que es una parte vital, ya que sin ella no puede existir una institución educativa como tal<sup>12</sup>.

La detección de la problemática que la presente investigación ha realizado sobre este subsistema se puede resumir en lo siguiente:

---

<sup>11</sup> Esto implica lo siguiente: Si se detecta cierta responsabilidad en la conducción de la institución respecto a dicho fenómeno, entonces se está en posibilidad de rectificar o ratificar todo aquello que permita a la organización adecuarse de la mejor manera a los cambios que se producen en el medio ambiente.

<sup>12</sup> Puede ser que exista el acto educativo sin personal docente, algo así como un grupo autodidacta. También puede ser que exista un relación de enseñanza aprendizaje sin que se tenga un lugar *ex professo*. Pero una relación de enseñanza aprendizaje sin personas que aprendan es un sinsentido total.

En los últimos años se ha acentuado más la diferencia de la calidad de los conocimientos con que llegan los alumnos a nuevo ingreso, esto se ha detectado por los comentarios internos que los maestros de todas las disciplinas vierten en las reuniones bimestrales que se llevan a cabo durante el año lectivo. Sin embargo, aunque se dice que es la mayoría del alumnado el que padece este fenómeno, también se hace notar que hay alumnos de ciertas escuelas de enseñanza media básica que vienen con los conocimientos suficientes y necesarios para cursar satisfactoriamente su bachillerato.

Este no es un problema nuevo, pero al tratarse de "la mayoría" de los aspirantes los que vienen mal preparados, de acuerdo a lo anotado en el párrafo anterior, entonces los profesores argumentan que el ritmo y la complejidad que normalmente llevan en el avance programático se ve afectado y en consecuencia se tiene que disminuir el mismo.

Lo anterior implica, según las entrevistas con profesores de diversas disciplinas, que académicamente no terminan óptimamente su programa, lo cual va en detrimento lógico de aquellos alumnos que sí tienen la capacidad para aprovechar lo que se les enseñara.

Como dato curioso, ante una situación como esta, se infiere que debería descender el número de alumnos reprobados en las materias, puesto que ha disminuido el grado de dificultad en el aprendizaje; sin embargo, esto no es así, sino que de acuerdo a los datos registrados en las gráficas anteriores sigue habiendo un número considerable de alumnos que se quedan fuera del CUAM por el número de materias reprobadas<sup>13</sup>.

Se han investigado las estrategias que la institución presenta para abatir el fenómeno de la disminución matricular y se ha encontrado lo siguiente:

En lo interno no existe un programa que apoye a los alumnos a superar las deficiencias con que éstos llegan del nivel anterior. Tampoco existe un programa que los apoye, cuando menos en las materias de alto índice de reprobación; por lo que se trabaja como si el problema no existiera.

El cuerpo directivo del organismo realizó una encuesta en la población estudiantil para saber qué es lo que está pasando desde el punto de vista personal y acorde a la condición de estudiantes.

---

<sup>13</sup> En el Reglamento de la UNAM se especifica que alumnos deudores de cuatro materias tienen la obligación de repetir año; obviamente, el CUAM no acepta repetidores, por lo que esos alumnos tienen que retirarse. Particularmente en esta institución, por reglamento interno, tiene establecido que si un alumno reprueba tres materias no es admitido al grado siguiente, pero tiene la oportunidad de buscar lugar en otra preparatoria.

Estas encuestas en el ciclo escolar 1996-1997 mostraron entre la población estudiantil<sup>14</sup> los datos que más abajo se presentan.

Como se puede observar por lo que se muestra en el cuadro 3.4.1. los alumnos catalogan las instalaciones de regular a adecuadas en términos generales,<sup>15</sup> por lo cual se puede decir que no representan las instalaciones mayor problema.

En un apartado de las encuestas había un espacio para comentarios abiertos, ahí las quejas que más se repitieron se centraron en la biblioteca, la cual causa insatisfacción por lo pequeña que es; en los laboratorios, donde se quejan por la insuficiencia del material y equipo, y, en los baños se repite que son insuficientes y que hace falta asearlos frecuentemente.

#### A. INSTALACIONES.

	DEFICIENTE	REGULAR	ADECUADO	BUENO
SALONES	3.60%	<b>35.90%</b>	<b><u>52.20%</u></b>	8.40%
EDIFICIOS	4.90%	<b>29.90%</b>	<b><u>47.00%</u></b>	18.20%
BIBLIOTECA	20.60%	<b><u>38.90%</u></b>	<b>31.70%</b>	8.80%
LABORATORIOS	10.40%	<b><u>43.10%</u></b>	<b>40.00%</b>	6.50%
OFICINAS	0%	12.90%	<b><u>48.30%</u></b>	<b>38.80%</b>
TALLERES	4.60%	<b>27.90%</b>	<b><u>45.40%</u></b>	22.10%
COMPUTO	5.40	18.80	<b><u>47.50</u></b>	<b>28.40</b>
BAÑOS	26.40%	<b><u>36.40%</u></b>	<b>29.10%</b>	8.00%
CAFETERÍA	<b>30.30%</b>	<b><u>40.20%</u></b>	24.20%	5.30%
PATIOS	22.60%	<b><u>35.60%</u></b>	<b>29.50%</b>	12.30%

Cuadro 3.4.1. Fuente: archivo CUAM, estadística escolar 1996-1997.

<sup>14</sup> Más que presentar los resultados de una muestra estudiantil, a manera de censo, se entrevistó a todos los alumnos.

<sup>15</sup> Las dos cifras en negritas significa que se carga la opinión hacia ese sector. Por ejemplo, en el caso de los salones, si se suma el 35.90% de regular en salones con el 52.20% de adecuado, los cuales aparecen con negrita nos da una idea de la opinión de la mayoría de los alumnos, la cual se puede interpretar así: "Los alumnos opinan que los salones son regularmente adecuados para tomar clases".

También opinan los alumnos que en los salones de clase la calidad de los pizarrones no permite una buena visibilidad, que las sillas son incómodas y que en algunos casos las bancas resultan pequeñas para los alumnos más altos.

Se repite también la queja de que en la cafetería los precios son muy altos y que el trato del personal que ahí labora es de prepotencia.

## B. COORDINADORES.

	DEFICIENTE	REGULAR	ADECUADO	BUENO
PRESENTACIÓN PERSONAL	1.90%	9.90%	<b>31.90%</b>	<b><u>56.30%</u></b>
DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO	4.20%	17.50%	<b>33.80%</b>	<b><u>44.50%</u></b>
RELACIÓN CON LOS ALUMNOS	3.90%	15.80%	<b>35.50%</b>	<b><u>44.80%</u></b>
ORGANIZACIÓN	2.30%	14.50%	<b>36.30%</b>	<b><u>46.90%</u></b>

Cuadro 3.4.2. Fuente: archivo CUAM, estadística escolar 1996-1997.

En cuanto a los coordinadores, se puede apreciar que la opinión de los alumnos oscila entre adecuados y buenos, con lo cual se elimina la idea de que se les pudiera catalogar como regulares o ineficientes y que por causa del trabajo de los mismos los alumnos se sientan a disgusto en la institución.

## C. PROFESORES.

	DEFICIENTE	REGULAR	ADECUADO	BUENO
PRESENTACIÓN PERSONAL	0.70%	15.80%	<b><u>48.20%</u></b>	<b>35.30%</b>
DOMINIO DE LA MATERIA	0.80%	13.80%	<b><u>46.00%</u></b>	<b>42.80%</b>
CONTROL GRUPAL	3.90%	<b>33.10%</b>	<b><u>46.50%</u></b>	16.50%

RELACIÓN CON LOS ALUMNOS	1.90%	22.30%	<b>37.40%</b>	<b><u>38.50%</u></b>
MOTIVACIÓN	7.40%	<b>31.00%</b>	<b><u>36.50%</u></b>	25.10%
ASISTENCIA	0.40%	5.30%	<b>23.70%</b>	<b>70.60%</b>

Cuadro 3.4.3. Fuente: archivo CUAM, estadística escolar 1996-1997.

Como se puede observar en el cuadro 3.4.3. aun cuando en control de grupo y motivación en la materia tienda regularmente adecuados, los alumnos se muestran satisfechos con la labor realizada por los profesores en términos generales.

### C. EVALUACIÓN GENERAL DEL CUAM.

	DEFICIENTE	REGULAR	ADECUADO	BUENO
NIVEL ACADÉMICO	2.40%	6.70%	<b><u>48.20%</u></b>	<b>42.70%</b>
IMAGEN	7.00%	30.50%	<b>30.90%</b>	<b><u>31.60%</u></b>
INGLES	3.40%	14.80%	<b>38.80%</b>	<b><u>43.00%</u></b>
CALIDAD EDUCATIVA	0.00%	12.00%	<b>43.40%</b>	<b><u>44.60%</u></b>

Cuadro 3.4.4. Fuente: archivo CUAM, estadística escolar 1996-1997.

En cuanto a la evaluación que hacen los alumnos sobre nivel académico y de la calidad educativa que ahí se imparte, se puede observar también que la opinión en general del alumnado es buena.

### E. ACTIVIDADES Y AMBIENTE ESCOLAR.

	DEFICIENTE	REGULAR	ADECUADO	BUENO
FESTIVALES	8.50%	<b>28.80%</b>	<b><u>38.10%</u></b>	24.60%
ACTIVIDADES Y FESTEJOS	8.00%	23.80%	<b><u>38.70%</u></b>	<b>29.50%</b>



EVENTOS ESPECIALES	4.20%	21.50%	<u>37.50%</u>	<b>36.80%</b>
AMBIENTE ESCOLAR	5.30%	20.20%	<b>32.80%</b>	<u>41.60%</u>

Cuadro 3.4.5. Fuente: archivo CUAM, estadística escolar 1996-1997.

En cuanto a las actividades y el ambiente escolar, los alumnos se muestran casi satisfechos por completo con todo lo que se lleva a cabo en el organismo, esto se infiere de acuerdo a que los resultados tienden de lo adecuado a lo bueno.

Por lo consiguiente y de acuerdo a los resultados de todos los reactivos se puede inferir que la población estudiantil que cursa su preparatoria en los tres grados se encuentra contenta y que está de acuerdo con la forma de trabajo y la organización del organismo.

Luego entonces cabe preguntar: Si la población estudiantil está de acuerdo con lo que se hace en este centro universitario, **¿por qué razón los indicadores gráficos de la demanda tienden hacia abajo?**

Por otro lado, independientemente de las encuestas practicadas en el interior del organismo y refiriéndose a la misma problemática del subsistema mencionado, la presente investigación ha detectado lo siguiente:

1) No existe una organización de alumnos formal que los represente ante las autoridades del plantel para que ésta conozca y encauce sus inquietudes y requerimientos.

Tampoco hay interés por parte del alumnado en conocer sus derechos y prerrogativas para hacerlos valer. De igual modo, por parte de la institución, no hay una iniciativa para formar una sociedad de alumnos que dé la pauta para conocer las inquietudes de los jóvenes y proporcionar un ambiente de democracia que produzca a una estancia más agradable.

2) No existe una serie de elementos de diagnóstico que se apliquen para que la institución conozca los intereses educativos, sociales, políticos, culturales o deportivos surgidos desde el alumnado.

3) No se percibe un sentimiento de pertenencia donde los alumnos se identifiquen plenamente con su escuela.

4) En cuanto a la motivación para el estudio, se pudo observar que hay una gran cantidad de alumnos que no encuentran un sentido al estudio de materias que él supone no le servirán en su carrera.

El alumno no queda satisfecho con la explicación de que tiene que estudiar para obtener una cultura mayor. Presenta la necesidad imperiosa de cursar una carrera universitaria que satisfaga sus necesidades básicas. Sin embargo, argumenta que estudiar una carrera universitaria no es ninguna garantía para conseguir dichos objetivos, al punto de que algunos afirman que la escuela es una pérdida de tiempo.

Este problema se presenta principalmente en cuarto y quinto, ya que en sexto año al estudiar materias más enfocadas a sus intereses universitarios les encuentran mayor sentido.

5) Se ha encontrado que los alumnos con deficiencias académicas no tienen una metodología de estudio<sup>16</sup> ni mucho menos un arraigo disciplinario que los sujete a un horario.

Por estas razones, se puede afirmar que no hay un apoyo hacia el alumno por parte de la institución, puesto que se ha detectado la carencia de estrategias permanentes u ocasionales de motivación por parte del cuerpo directivo a fin de que el alumno supere dicha problemática.

5) Otra característica que presentan los alumnos con problemas de bajo aprendizaje radica en que éstos se encuentran emocionalmente afectados por la situación económica de sus padres, por la separación de los mismos, por que se sienten abandonados, o por algún otro problema familiar.

Si se añade a todo lo anterior los problemas de adaptación propios del adolescente, el alumno frecuentemente suele dejar en segundo término su aprendizaje.

Ante esto, por una parte, salta a la vista la necesidad de contar con un equipo<sup>17</sup> que sirva de apoyo que auxilie y guíe a los alumnos durante su estancia en esta institución.

Por otra parte, es un hecho que el CUAM se encuentra ante la variable de dependencia económica: a mayor matrícula, mayores ingresos y si hay más ingresos, entonces hay más

<sup>16</sup> Los problemas del alumno parten desde cómo tomar apuntes, cómo hacer resúmenes, cómo afianzar conocimientos, cómo realizar una investigación, etcétera.

<sup>17</sup> En lo referente al apoyo emotivo personal, en el plantel Águilas existe una psicóloga dedicada a la orientación vocacional, que retoma muchas veces la problemática personal que presentan los alumnos de sexto año y los apoya en los requerimiento para elegir carrera, pero no sucede así en el plantel Sagredo, donde estudian los alumnos más jóvenes, los cuales tienen igual o mayor necesidad de apoyo psicológico. Por ejemplo, los alumnos de quinto año tienen que escoger área y solamente cuentan con un programa emanado desde la UNAM (PROUNAM) referente a las aptitudes, pero no a los intereses, éste se aplica en un solo día y posteriormente se entregan los resultados impersonalmente.

recursos y consiguientemente aumentan las posibilidades de expansión y desarrollo de la institución.

La organización para aumentar su matrícula puede recurrir a otorgar becas de 50% a los alumnos que han sido rechazados de las instituciones educativas del Estado<sup>18</sup>. Así recibiría la mitad de ingresos que de otra manera no obtendría. Pero también puede presentarse el caso de que la opción por aumentar los ingresos se centre en mejorar el nivel académico y trabajar con los alumnos que tengan la capacidad intelectual para ello y aumentar el costo de las colegiaturas.

Por tal razón, se percibe que la institución se encuentra ante la disyuntiva económica: calidad educativa o cantidad de educandos. En tal caso, se puede presentar las siguientes opciones:

1.- El CUAM se ha caracterizado por que el nivel académico con que cuenta es bueno y si la matrícula la aumenta recibiendo a cualquier tipo de alumnos que estén en posibilidades de pagar por el servicio recibido, entonces puede ser que como consecuencia el nivel académico descienda y la indisciplina aflore, lo cual posteriormente traería resultados desastrosos.

2.- Si por el contrario el CUAM se centra en atender a cierto tipo de alumnos con mayor capacidad de aprendizaje, entonces se volvería una preparatoria elitista, puesto que trabajaría con mucha calidad, pero con pocos alumnos. Y pensar que más adelante la reputación ganada ocasionaría una mayor demanda, es azaroso dadas las condiciones económicas por las que atraviesa nuestro país y existiría el riesgo de caer en el colapso económico.

Ninguna de las dos posturas sería la adecuada, puesto que ambas representan, a corto o mediano plazo, un deterioro económico para la institución. En este sentido, la presente investigación sostiene que encontrar el justo medio sería la opción más adecuada que proporcione mayor número de ventajas y centra la superación de dicha problemática en la concepción sistémica global del todo sinérgico y la optimización de la actividad total de la organización en el proceso de planeación.

### **3.4.2. Subsistema: Padres de Familia.**

Los padres de familia son, junto con los alumnos, demandantes del servicio educativo que ofrece la institución.

---

<sup>18</sup> En la actualidad ésta es la política económica de muchas preparatorias particulares.

Dentro de las expectativas familiares, los padres de los alumnos esperan que el organismo cumpla óptimamente con aquello a lo que se ha comprometido.

Por diferentes entrevistas personales con los padres de los alumnos<sup>19</sup> durante los ocho años de coordinador del que sostiene la presente investigación, se puede decir que este subsistema presenta las siguientes características:

1) Muchos de los integrantes de este subsistema sostienen que la enseñanza es más eficiente en las instituciones particulares que la impartida por el Estado y que mientras más elevadas sean las colegiaturas es mayor la calidad educativa.

Son pocas las excepciones, pero en general los padres de los alumnos de esta institución carecen de la preparación necesaria para hacer una crítica fundamentada a las técnicas y procesos educativos que se llevan a cabo en la organización, dado que esa no es esa su especialidad. Por tal razón, frecuentemente escogen la escuela donde habrán de estudiar sus hijos por las siguientes razones entre muchas otras:

- a) Por que el alumno así lo desea.
- b) Por el prestigio que posea la institución.
- c) Por la demanda que reporta la misma.
- d) Por recomendación de amistades.
- e) Por *status socialis*<sup>20</sup>.

2) Habitualmente, los padres de familia descargan toda la responsabilidad de la formación de sus hijos en las instituciones educativas; salvo algunas excepciones, puesto que con frecuencia una vez que inscriben a sus hijos en la preparatoria pocas veces se vuelven a presentar a la misma<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> En los días posteriores a las cinco evaluaciones que hay durante un ciclo escolar, los coordinadores de grado citan a los padres de los alumnos que presentan problemas de reprobación para sugerir que se tomen una serie de actitudes y de tácticas para que superen sus hijos dicha problemática.

<sup>20</sup> Es decir, pagan una escuela cara porque esto les proporciona cierto prestigio en la sociedad donde se insertan independientemente de poseer o no la solvencia para ello.

<sup>21</sup> El argumento es: El alumno ya tiene la suficiente edad para hacer frente a sus responsabilidades y si el padre se presentara a la escuela entonces le estaría dando trato de infante a su hijo.

Esto trae como consecuencia que los padres de familia desconozcan el funcionamiento escolar<sup>22</sup>. Por tal razón éstos muestran más interés por el comentario social que por los contenidos académicos y la forma en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en las organizaciones educativas.

Todo esto conduce en este centro universitario a que los padres de familia estén al margen materialmente del acto educativo, perdiéndose así un enorme potencial humano que pudieran aprovechar los alumnos para terminar sus estudios de bachillerato satisfactoriamente e ir mejor preparados a las instituciones de enseñanza superior.

De acuerdo a la teoría de sistemas, todos los elementos que forman parte del sistema total están íntimamente relacionados horizontal y verticalmente unos con otros, de modo que si uno de los subsistemas tiende a la entropía afectará sensiblemente al desarrollo de todo el sistema.

En este contexto, los padres de familia son una parte muy importante en el fenómeno educativo, puesto que no basta con que el alumno escoja una institución educativa por el uniforme o por los comentarios que los compañeros de escuela secundaria hacen. Es de sobra sabido que sí influyen tales aspectos, pero que a final de cuentas son los padres quienes deciden en última instancia el lugar donde sus hijos habrán de estudiar.

Por parte de la institución, es de notar que no se promueven juntas de trabajo con los padres de familia para que formen parte del acto educativo, tampoco hay los suficientes eventos académicos, sociales y culturales en donde ellos participen.

Así se explica por qué en esta institución no existe una organización denominada **PADRES DE FAMILIA** que manifieste sus intereses y que, a la vez, coadyuve al proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **3.5. SUBSISTEMA: CONTENIDOS ACADÉMICOS.**

Los contenidos académicos se refieren al cúmulo de conocimientos que se imparten en la institución, éstos no son otra cosa que los planes y programas de estudio vigentes para el sistema incorporado, los cuales provienen desde la Universidad Nacional Autónoma de México, además de los programas implementados en forma particular por el Centro Universitario Anglo Mexicano hacia su interior.

---

<sup>22</sup> Esta característica se presenta a pesar de los padres de los alumnos firmaron de recibida la documentación al principio del año escolar, la cual informa de todo lo que se realiza en la institución detalladamente semana tras semana a lo largo de

De acuerdo con Checkland, tal y como se ha expuesto en el Capítulo Segundo de esta investigación, el modelo educativo no es un ente aislado del medio ambiente, sino que se fundamenta teórica y prácticamente en esquemas previamente establecidos a los cuales debe adecuarse la filosofía y los intereses internos de una institución educativa.

En este contexto, este organismo se ciñe fundamentalmente a los lineamientos que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal de Educación<sup>23</sup>.

En su calidad de sistema incorporado, la institución basa su normatividad en la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México; pero particular y localmente se rige por el Manual Operativo y Reglamento Interno que la constituye como ente moral educativo.

En este sentido, el marco normativo conforma el modelo conceptual del sistema íntegro y todos los subsistemas interactúan conforme al mismo.

Es muy cierto que en la práctica educativa simple, no se manifiestan abiertamente los objetivos del modelo conceptual en cada acto particular, pero en la administración educativa son los faros que dirigen todas las actividades que se realicen en la organización.

En este contexto el personal docente está obligado a impartir sus clases sujetándose al marco jurídico y al régimen magisterial actual, de modo que tienen que adecuar la libertad de cátedra a lo que dicha normatividad permite.

En el centro universitario que se aborda, particularmente en lo que se refiere a este subsistema, la presente investigación detectó las siguientes particularidades:

a) El *Alma Mater* ha buscado en algunas ocasiones en los últimos años la participación de las instituciones del sistema incorporado para la revisión y actualización de los planes y programas de estudio. Sin embargo, el personal docente incorporado, particularmente el del CUAM y salvo excepciones, se muestra sumamente pasivo a tales iniciativas y proyecta una total apatía a participar activamente a los cambios que se intentan y muestra curiosamente una resistencia opositora ante las innovaciones que surgen desde la Máxima Casa de Estudios.

---

todo el ciclo escolar.

<sup>23</sup> Sobre todo donde se refiere a los principios y valores universales que rigen la sociedad, tales como igualdad, justicia y libertad; donde la educación tiene como fin primordial el perfeccionamiento de las facultades superiores del hombre: inteligencia, memoria y voluntad, de modo que se contribuya al aprovechamiento de los recursos materiales y naturales del país, la transformación de la sociedad en un sentido democrático y de progreso social que tienda al logro de la justa distribución de los bienes materiales y culturales, que fomente la conciencia nacional y un elevado sentido de convivencia humana, el amor a la paz, la solidaridad con los pueblos y la independencia nacional en un régimen de igualdad y libertad.

b) El personal docente que se está iniciando en la carrera magisterial, desconoce casi en su totalidad los objetivos y metas de los planes y programas de estudio, en virtud de que, por lo general y salvo excepciones, no es personal docente de carrera, sino personal egresado de una carrera o pasante de la misma pero con la autorización de la UNAM para impartir la cátedra; así el trabajo docente de un profesor recientemente incorporado al magisterio se limita a la exposición empírica de los temas que se marcan en el programa de acuerdo a lo que él mismo comprende.

Posteriormente, con la experiencia obtenida a través de los años al impartir constantemente la propia materia se forman ya criterios personales en los docentes en lo referente al adecuado manejo y aplicación de los planes y programas de estudio.

Una vez que el personal docente ha adquirido la experiencia necesaria y suficiente en el manejo de los contenidos académicos de su materia, ésta no alcanza el grado de trascendencia, puesto que no existe un mecanismo que unifique el total de los cúmulos de conocimientos particulares en un todo sinérgico, que sirva a la vez de intercambio y retroalimentación de tal modo que beneficie el acto educativo global.

Lo anterior conduce a considerar que existe un grave desperdicio de experiencia docente en el proceso de revisión, actualización y modernización en el manejo de los planes y programas de estudio, no sólo en el nivel de la Universidad Nacional, sino que muy en particular, en el CUAM, donde en ocasiones no hay acuerdo en el manejo de los mismos por profesores de una materia común<sup>24</sup>.

De manera que, la vinculación de los contenidos académicos de una materia con otra, aun siendo diferentes, es una labor que la administración educativa no debe abandonar, sino por el contrario, debe buscar la globalización del proceso educativo en una totalidad tal, que no se pierdan los objetivos sustanciales del acto educativo.

### **3.6. SUBSISTEMA: PERSONAL DOCENTE.**

En el caso del profesorado, fundamentalmente son dos las razones donde radica la importancia del personal académico en una institución educativa:

1) El personal docente es el que da la imagen primera e inmediata de cualquier institución desde que el alumno pisa el aula por primera vez.

---

<sup>24</sup>Se dio el caso en el ciclo 1996-1997 donde los contenidos académicos de la materia Lógica de 4º año difirieron enormemente entre sí de un grupo a otro habiendo sido expuestos solamente por dos profesores.

El profesorado se encuentra al frente directamente en el proceso enseñanza aprendizaje y a él corresponde impartir y docente tiene que adaptar dichos contenidos a los cambios que se generan en el medio ambiente y así actualizar el acto guiar los contenidos académicos en la materia correspondiente. Por lo que el educativo.

2) Las instituciones educativas son calificadas y desacreditadas socialmente en función de la actividad magisterial. Esto en virtud de que de la actividad y calidad del personal docente surge lo que se conoce como la *vox populi* sobre el rendimiento académico, de modo que la buena o mala fama de los organismos educativos se corre en la sociedad rápidamente. Por lo tanto, se califica por la labor docente no sólo al profesorado sino a toda la institución.

Sin embargo, a pesar de su importancia, tal vez la docencia sea el subsistema más golpeado y más sufrido, en el sentido de que tiene que luchar contra todos aquellos sofismas propuestos por la sociedad de consumo, sus tintes hedonistas o utilitaristas y, a veces, hasta inhumanos que perciben los alumnos en su medio ambiente.

Por esta razón los profesores necesitan poseer la capacidad académica y humana que los haga aptos para estar al frente de la cátedra.

Sin embargo, en la institución del presente estudio, se puede cuestionar la calidad y la capacidad de enseñanza en algunos profesores adscritos a la plantilla docente, no sólo por los datos estadísticos que se obtienen desde el alumnado, sino por los niveles de aprobación o reprobación de los alumnos en las evaluaciones de período, donde al respecto se dan casos de elevados índices de reprobación<sup>25</sup>.

En este sentido, se puede apreciar una honda diferencia entre las evaluaciones de los alumnos de un grupo a otro en la misma materia, de lo cual se puede inferir que los profesores de las diferentes disciplinas, no trabajan colegiadamente, y en una institución educativa de este género es necesario que se establezca la unidad de criterios que normen el avance programático y los procedimientos evaluatorios del mismo para evitar tales diferencias.

Conjeturando, se podría pensar que tal vez lo anterior se deba a que son realmente pocos los profesores titulados. Sin embargo, en la práctica se ve que hay profesores que laboran con la simple definitividad que otorga la UNAM resultan ser realmente eficaces como maestros y, en

---

<sup>25</sup> Se han dado casos en donde en la misma materia, los mismos temas y el mismo grado escolar, un maestro tiene hasta un 50% de reprobados y otro 0%. No cabe la cuestión si se juntaron alumnos estudiosos en un grupo y en el otro no, puesto que esto no sucede en las demás materias.



algunos casos, más eficientes que los titulados. No obstante, el hecho de que el profesor no posea el título siempre deja mucho que desear.

Por otra parte, son pocos los profesores que continúan con estudios superiores. Sin embargo, se entiende que a causa de los bajos salarios el profesor se ha venido empleando en varias escuelas e institutos lo cual provoca que disminuya la atención dada al alumno y consiguientemente la calidad de la enseñanza. Con mayor razón aquéllos que tienen como *modus vivendi* únicamente la docencia.

Se ha detectado en esta institución que sólo en algunos casos, la docencia es una parte complementaria de la vida profesional del profesorado, es decir, la mayoría de los maestros obtienen sus ingresos económicos por su labor académica, siendo realmente pocos los que consiguen satisfacer sus necesidades por otro medio distinto a de la labor magisterial.

En la institución no existen programas de apoyo a la titulación, ni estímulos económicos serios que conduzcan a la superación académica del personal docente en base al *curriculum* profesional.

Tampoco hay un tabulador que marque la diferencia por antigüedad laboral de forma realmente estimulativa. Es cierto, hay reconocimientos por parte de la institución, pero la diferencia salarial entre un profesor de nuevo ingreso y otro que lleva 20 años de servicio es mínima.

Se ha detectado que la existencia de material didáctico y de apoyo a la labor docente es precaria, de modo que los métodos de enseñanza aprendizaje son los mismos que se utilizaban hace mucho tiempo.

Finalmente como una característica general del sistema incorporado de la UNAM, se puede percibir que los profesores de instituciones educativas particulares, salvo excepciones, son consumidores y explotadores del conocimiento, mas no productores del mismo. De ahí que sea bastante notoria la carencia de eventos periódicos o permanentes de superación y actualización académicas para el personal docente<sup>26</sup>.

### **3.7. SUBSISTEMA: EL NIVEL CONDUCENTE.**

El manejo de la estructura organizacional superior de la institución se presenta en dos sentidos: uno vertical con relaciones de subordinación jerárquica, y otro horizontal, en donde

existe una relación de interdependencia funcional entre los distintos subsistemas, como se puede apreciar en los diagramas 3.7.1. y 3.7.2.

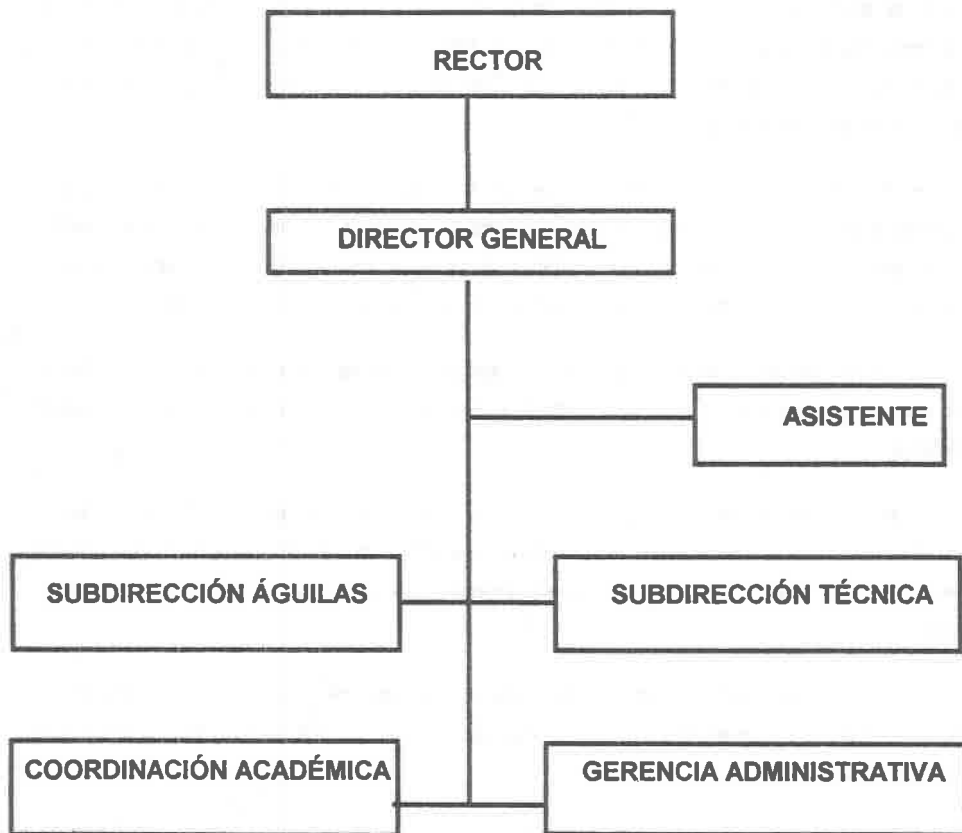


Diagrama 3.7.1.

En el campo de la teoría de sistemas, Negroe afirma que la estructura de las organizaciones puede ser descrita a través del proceso de conducción<sup>27</sup>.

Este proceso concibe a las instituciones en términos de dos subsistemas: el conductor y el conducido, el primero cual es responsable de dirigir a la organización y el segundo, el cual es encargado de llevar a cabo las acciones planteadas por el nivel conductor<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Por ejemplo, en esta institución, las conferencias para superación docente que se impartieron se realizaron en diez horas, las cuales se repartieron en tres días previos al inicio de clases en el ciclo escolar 1996-1997.

<sup>27</sup> Negroe, Pérez G. de J. *El Papel de la Planeación en el Proceso de Conducción*, p. 57.

Las ventajas de aplicar esta concepción sistemática en las organizaciones educativas radica en que ésta puede ser considerada como una herramienta de apoyo al proceso de conducción, puesto que visualiza y especifica al objeto conducido, los objetivos de la conducción y las actividades que permiten realizar el cambio<sup>28</sup>. De esta forma, la estructura del CUAM en función a sus subsistemas conducentes y objeto conducido se presenta de acuerdo al diagrama 3.7.2.

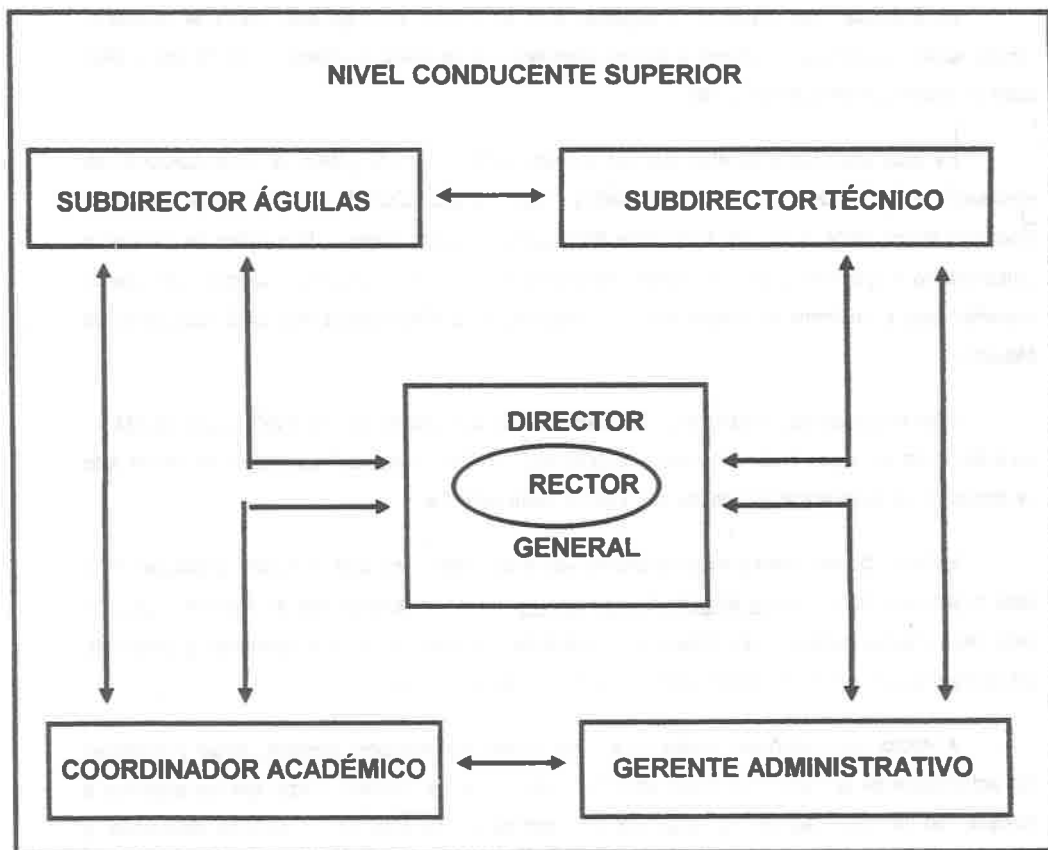


Diagrama 3.7.2.

<sup>28</sup> Para el desarrollo de este trabajo se adopta este enfoque dada la utilidad que permite delimitar la responsabilidad que concierne a los diferentes componentes de la institución educativa en relación al proceso de planeación.

<sup>29</sup> Cfr. Sachs, Wladimir m. Op. Cit. p. 43.

Se puede visualizar de acuerdo a estos diagramas las relaciones de interdependencia mutua que existen entre los cuatro subsistemas que maneja la dirección general, pero al mismo tiempo se aprecia la figura central de conducción primaria en la persona del rector.

En este sentido, se analiza en los apartados siguientes, cada uno de los subsistemas de dicho nivel de conducción superior de acuerdo a los lineamientos que se manifiestan en el reglamento interno de dicha organización.

### 3.7.1. La Rectoría<sup>30</sup>

En el primer nivel conducente superior de la organización en general está a la cabeza el rector, quien cuenta con el apoyo a tiempo completo de la dirección general del Grupo CUAM para la realización de sus funciones.

Es muy importante aclarar que en el nivel superior de la jerarquía organizacional se encuentra el grupo de inversionistas privados o **JUNTA DE SOCIOS**, que forman la **Sociedad Civil** que desde 1974 unieron sus recursos financieros para dar origen a lo que hoy es el Centro Universitario Anglo Mexicano S. C. como una institución educativa avocada a la educación media superior bajo el sistema de bachillerato, incorporado a la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta sociedad deposita toda su confianza en la conducción absoluta del Grupo CUAM en su presidente, principal fundador y socio mayoritario, Lic. Raúl Miranda Pasquel, quien ha llevado la dirección de la organización desde sus inicios hasta la fecha.

La toma de decisiones más importante sobre las directrices que conducen y conducirán a este organismo educativo en el aspecto expansivo se da en esta **Junta de Socios**<sup>31</sup>; pero la labor más importante directiva y conducente referente a la operatividad, funcionalidad y desarrollo de la organización recae fundamentalmente sobre la figura del rector.

Al rector corresponden dentro de sus funciones sustanciales: planear, dirigir y controlar las actividades de la institución; determinar las metas a corto y mediano plazo; fijar los objetivos a cumplir en la totalidad de la organización; asimismo, determinar la política educativa y organizacional, los procedimientos que se seguirán para llevar a la praxis tales iniciativas y dirigir los programas que norman el funcionamiento global de la organización; y, al mismo tiempo,

<sup>30</sup> En México, generalmente se le da el apelativo de Rector a aquél que rige los destinos de un centro de enseñanza superior. En el caso de la institución en cuestión, se le ha dado internamente ese nombre a quien está a la cabeza de los planteles que forman el grupo CUAM.

controlar la evaluación que se debe hacer constantemente para justipreciar los resultados vertidos a fin de alcanzar la filosofía educativa que la institución persigue<sup>32</sup>.

### 3.7.2. La Dirección General.

En el segundo nivel de conducencia superior se localiza el Director General quien aun cuando cuenta con la ayuda de un asistente, es de él de quien dependen única y directamente todos los subsistemas del grupo CUAM, especialmente el tercer nivel de conducencia en que se centra el presente estudio, es decir, los cuatro departamentos del plantel México, como se muestra en el diagrama 3.1.

Los organismos dependientes de la dirección general se presentan como el nivel conducente que pone en marcha y regula el total de las actividades realizadas por la institución. Cada una de ellas al tratar con los niveles subalternos de conducción se convierte en subsistema conducente como se aprecia en los cuadros presentados más adelante.

Corresponde a la dirección general aplicar los lineamientos que marca la rectoría para los diferentes planteles de la institución y para llevar a cabo su cometido cuenta con el apoyo del asistente de la dirección a fin de coordinar los aspectos sustantivos de los departamentos que de él dependen.

La dirección general, como componente central conducente de cualquier institución educativa, sin dejar de lado la calidad propia e inherente de subordinación hacia la rectoría, presenta dentro de las funciones que marca el Manual Técnico de Operación y Reglamento de la institución para el puesto de director general las siguientes obligaciones:

a) Tener bajo su responsabilidad planear y desarrollar estrategias conducentes a lograr la excelencia académica y administrativa; organizar al personal a su cargo para determinar y controlar los distintos subsistemas o departamentos que conforman la institución. En otras palabras, compete al mismo dirigir, coordinar, integrar y controlar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas tendientes a lograr los fines últimos hacia los cuales está orientada la institución.

---

<sup>31</sup> Por ejemplo, cuando se llevó a cabo el proyecto del CUAM Acapulco o el de Morelos fue precisamente la JUNTA DE SOCIOS la que aprobó tales iniciativas y los recursos económicos.

<sup>32</sup> En esta investigación queda fuera de los límites hacer una comparación entre el estado actual y el pretérito de este nivel subsistémico, sin embargo, se considera importante plantear su funcionamiento dentro de este trabajo por dos razones principalmente: la primera es con el fin de conocer el estado funcional-normativo y los componentes del mismo, debido a que es determinante para la planeación del funcionamiento de esta institución educativa, y la segunda, porque si bien es cierto que aun cuando en la persona del rector recae la responsabilidad absoluta de la toma de decisiones, también está claro que este hecho se efectúa en base a los trabajos estructurales proporcionados por los niveles subordinados inmediatos.

b) Promover y mantener relaciones con escuelas e institutos de enseñanza media superior.

c) Coordinar anualmente el plan promocional que canalice hacia la organización el número de aspirantes cuyas características están dentro de los lineamientos académicos, educativos y de presentación requeridos para su ingreso.

d) Fomentar el espíritu de grupo y superación en el personal de la institución, mediante el apoyo de cursos y seminarios.

e) Dirigir la función académica y docente de la institución, supervisando las actividades de los departamentos y subdirecciones, con el objeto de vigilar el cumplimiento de los programas de estudios fijados por la UNAM.

f) Supervisar el cumplimiento de los reglamentos de maestros y alumnos, observando que el comportamiento académico y disciplinario sea el indicado para la obtención de un clima favorable para el mejor desarrollo general e individual de los componentes de la escuela.

g) Programar, realizar y dirigir juntas mensuales con el personal docente para comunicar, comentar y solucionar los problemas técnicos y académicos que se presenten.

h) Atender, orientar y resolver a padres de familia y alumnos las cuestiones en aspectos académicos y técnicos.

i) Representar a la institución ante las autoridades de la Máxima Casa de Estudios en asuntos propios de su cargo y atender inspecciones y visitas de sus representantes.

j) Supervisar que la documentación y trámites del personal docente y del alumnado se entregue a la UNAM oportunamente.

k) Atender visitas de inspectores y autoridades de la UNAM dando las facilidades y atenciones requeridas.

l) Supervisar el reclutamiento, selección, contratación de profesores con el objeto de integrar una planta de maestros que se caracterice por su óptima experiencia académica, personalidad y buena presentación que coadyuve al logro de los objetivos fijados.

m) Implantar los programas y horarios adecuados considerando la disponibilidad del profesorado así como el grado de dificultad de las materias.

Las actividades sustantivas y accidentales que se han mencionado en el listado anterior son las que el Manual Técnico y Reglamento del CUAM establece como generales independiente a la casuística cotidiana que se presente y que el director general tiene que resolver. De todas ellas, las que se pueden ponderar como vitales para el funcionamiento organizativo institucional son las siguientes: la planeación y la conducción del total de subsistemas, puesto de la actividad directiva que se conduzca en este entorno, dependerá el buen o mal funcionamiento de la organización.

Sobre este subsistema, es conveniente hacer dos reflexiones previas a la detección de su problemática.

La primera se refiere a la importancia, necesidad y características propias de este puesto para la organización y la segunda versa sobre la delegación de autoridad como una extensión de las funciones sustantivas de la dirección.

En primer término, se puede afirmar por sana lógica que en las organizaciones educativas, como en otro tipo de instituciones completamente diferentes, sin la función de la dirección no se realizaría ninguna actividad racionalmente, puesto que cada quien obraría de acuerdo a su forma de ver las cosas, lo cual conduciría al caos organizacional.

Por lo cual, la dirección es de vital importancia para la organización de las instituciones educativas y compete a quien ocupa tal puesto poner en marcha el complejo sistema de engranajes de los subordinados e indicar qué es lo que debe hacerse en cada una de las áreas y departamentos o, lo que se denomina en este contexto, subsistemas.

La figura del director es clave en lo que se refiere al cómo se debe llevar a cabo el proceso administrativo. Por ende, es necesario que él mismo posea una serie de habilidades personales para analizar y conceptualizar los aspectos sustanciales de la organización y la problemática que cotidianamente se presenta, la cual tiene que resolver satisfactoriamente.

Para ocupar el puesto directivo es igualmente necesario tener cierta habilidad en lo referente al trato humano o manejo de personal, ya que el funcionamiento del suprasistema, los subsistemas y en el medio ambiente relevante dependen del elemento humano. Por lo cual, el puesto directivo exige características especiales de personalidad para lograr el éxito en lo que emprenda, sobre todo en la conducción de los subsistemas, ya que el personal a su cargo no es de él ni para él, sino que colabora con él.

Por lo tanto, el puesto directivo necesita de profesionistas que posean una serie de habilidades técnicas para utilizar conocimientos, métodos y equipo necesario para la realización

del proceso educativo. Por esta razón en la introducción del presente trabajo afirmamos que no basta la experiencia que se tenga como docente para desempeñar la función de director, sino que es importante, básico e indispensable que se cuente con la preparación académica necesaria para ello.

En segundo término, es necesario señalar que la dirección no puede ser la única autoridad en la organización, ya que si así fuera, entonces no se hablaría de una organización, sino de un departamento único.

Por tal motivo, es de suma importancia que exista una sana **delegación de autoridad**, a fin de conferir responsabilidades y autoridad a otras personas que se dediquen exclusivamente a determinadas actividades dentro de la organización.

Por medio de la delegación de autoridad, el director amplía su campo ejecutivo, lo cual presenta la ventaja de obtener un mejor control sobre un mayor número de actividades de la institución.

Sin embargo, puede ser que se presente alguna irregularidad en este hecho, por ejemplo, delegar alguna función a personal no apto para que esté al frente de un subsistema por amiguismo o por conveniencia personal, esto presenta la ventaja de que evita conflictos de reconocimiento y respeto a la línea de autoridad, pero tiene la enorme desventaja que empobrece la eficacia y la eficiencia de la administración organizacional puesto que no existe oposición ni cuestionamientos en la toma de decisiones, sino a lo sumo lo que se presenta pueden ser simples sugerencias carentes de peso analítico.

Por el contrario, si se elige en la subalternidad al personal altamente calificado, esto enriquece la toma de decisiones porque un buen colaborador generalmente presenta proyectos y alternativas en la solución de la problemática que se presente en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Una selección adecuada en la delegación de autoridad implica que el director aproveche muy bien las ideas y propuestas de sus subalternos y que él optimice el proceso administrativo; lo anterior beneficia al personal mejor preparado ya que éste puede ocupar puestos más altos y más remunerados acordes a su capacidad.

También puede ser que la delegación de autoridad sea altamente centralista y que todos los subsistemas sean en la práctica completamente dependientes de la dirección y que para realizar sus funciones, aun las de menor importancia, tengan necesariamente que consultar con el siguiente nivel de autoridad. Por el contrario, en el otro lado del péndulo, cuando los subsistemas



en la vía de los hechos laboran con una amplia autonomía y el director reserva su función para las cuestiones que él denomina *superiores* puede conducir a una descentralización caótica. En todo caso, los extremos en el nivel de autonomía subsistémica en la delegación de autoridad ocasionan unidireccionalidad muy cuestionable, o bien, falta de control organizacional y pérdida de la unidad de mando en consecuencia.

Es normal que la delegación de la autoridad provoque que el directivo sea responsable de las fallas ajenas, ya que, a quien le delegó la autoridad está propenso a cometer errores, pero si existe una adecuada supervisión y adiestramiento del personal a cargo, esto es superable. En todo caso, tiene más peso la ventaja de librar los detalles y minucias propias de la organización para centrar la actividad directiva ejecutiva en su esencia.

Es importante que en el sector educativo la selección del personal que formar parte del equipo de trabajo sea la más idónea, puesto que delegar funciones no es otra que entregar a otra persona la autoridad y responsabilidad para que sustituya al delegador en una de las muchas responsabilidades que a él competen.

Una buena delegación se fundamenta en normas, política y filosofía a seguir. Por ello es necesario seleccionar, preparar y capacitar a quien se le deleguen funciones dentro de la institución. Es muy importante depositar la confianza en ellos, decírseles y apoyarlos hasta donde sea necesario, de modo que se genere un ambiente de cordialidad y cooperación mutua.

Por lo anterior expuesto, se puede afirmar que es necesario que el perfil del puesto directivo para una organización educativa sea muy riguroso para la selección del personal, puesto que, como se ha dicho, es el responsable directo de todo lo que acontece absolutamente hacia el interior de la institución, bien sea para beneficio o bien en detrimento de la misma. Esto en virtud de que todos los sistemas y subsistemas que integran la organización giran en torno a la dirección y lo que de ella emane repercutirá en el sistema total. Por tal motivo, la necesidad de la existencia de un perfil para dicho puesto se vuelve imperiosa<sup>33</sup>.

Ahora bien, independientemente de los aciertos y los errores que la labor directiva ha tenido durante los últimos años en el Centro Universitario Anglo Mexicano, salta a la vista curiosamente que esta institución en sus 23 años de existencia no cuente con un perfil explícito

<sup>33</sup> Es digno de considerar que en muchas instituciones de enseñanza media superior como la que centra este estudio de caso, se elige al personal directivo por la vía de la profesión, tal es el caso de los Administradores de Empresas, o bien por la vía del desempeño docente, eligiendo así a los mejores profesores. Pero no siempre es éste el personal más adecuado para llevar a la institución a buen término. Otras ocasiones, tales puestos son ocupados por aquéllos que son incondicionales absolutos de los propietarios de los colegios, reduciendo así toda posibilidad creativa y aprovechamiento innovador, puesto que son los inversionistas quienes a final de cuentas los que dirigen el proceso educativo de acuerdo a los intereses personales y no necesariamente hacia la excelencia académica.

requerido para el personal que ocupa dicho puesto. Lo que existe a la fecha se limita a describir las funciones generales para los puestos de dirección y subdirección que marca el Manual Técnico Operativo y Reglamento Interno, pero no el perfil ni los requisitos que deben llenar los mismos.

#### ASISTENTE DE DIRECCIÓN.

Según el mismo Manual Técnico, las funciones que tiene que realizar quien ocupe dicho puesto son las siguientes:

a) Fomentar y promover la comunicación en todos los niveles de la institución manteniendo informados a directivos, alumnos y maestros de las decisiones, eventos y acciones que giran en torno de la comunidad educativa, optimizando las fuentes, medios y conductos adecuados para ello.

b) Mantener una estrecha relación con los subdirectores y gerente administrativo buscando la armonización, comunicación y atención de sus necesidades.

c) Promover, establecer y mantener relaciones con organismos e instituciones relacionadas con la promoción de la educación, la cultura y recreación.

d) Atender a padres de familia y alumnos que soliciten entrevista con la dirección, coordinándose con los subdirectores respecto a los criterios de decisión tomadas referentes a la problemática que éstos planteen.

e) Participar en la planeación e instrumentación de los horarios de guardias y vacaciones del cuerpo directivo; preparar agendas, actas de juntas, seminarios y reuniones de maestros y cuerpo directivo.

f) Planear e instrumentar el calendario del periódico mural como medio de información a la comunidad.

Resumiendo, se puede decir que el asistente de la dirección tiene la capacidad legal para tomar decisiones en ausencia del director general, análogamente sus funciones equivalen a la realizadas por el secretario general en los planteles educativos de la UNAM, no obstante este puesto carece de una línea de autoridad que le permita realizar sus actividades en la toma de decisiones cuando sea requerido y no limitarlas a una asistencia de las actividades directivas.

En un tercer nivel jerárquico, existen dos subdirecciones, una coordinación académica y una gerencia administrativa que son la fuerza motriz de la organización, éstos constituyen el

subsistema conducente de la institución y son los responsables de que el proceso educativo sea llevado a cabo, tal y como se plantea en las directrices de los niveles de conducción superior.

En este contexto, el subsistema objeto conducido está formado por los diferentes departamentos académicos, técnicos y administrativos; así como también por las unidades operativas que conforman cada uno de éstos.

En la subdirección técnica, así llamada hacia dentro de la institución, las unidades operativas son los coordinadores de grado, los cuales están directamente relacionados con el objeto conducente, es decir los alumnos.

En el caso de la coordinación académica, que es responsable del proceso enseñanza-aprendizaje en la parte docente, las unidades operativas son los coordinadores de las diferentes áreas académicas, de donde se desprende la existencia de un nivel jerárquico intermedio con el objeto conducente, es decir, los maestros; lo cual no existe en el área administrativa, ya que ésta se encuentra directamente conectada con sus conducentes.

**3.7.3. Subdirección Técnica.**

La subdirección técnica se presenta al frente de su nivel conducido de acuerdo al diagrama 3.7.3. como a continuación se muestra.

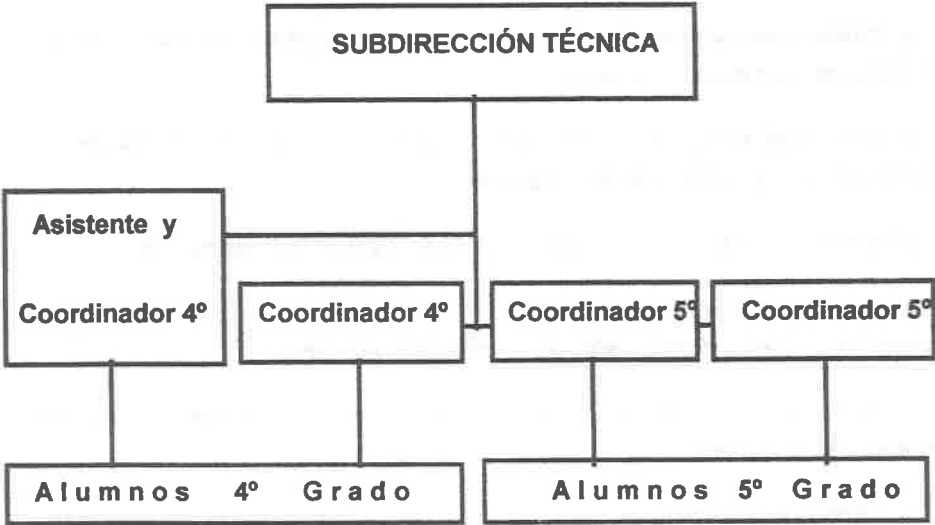


Diagrama 3.7.3.

Esta subdirección tiene su sede en el plantel Sagredo para la cual, el Manual Técnico de Operación y Reglamento marca las siguientes funciones:

a) Supervisar las funciones de los coordinadores de grado buscando en ellos apoyo necesario para cumplir los requerimientos organizacionales creando un clima adecuado para realizar las actividades básicas de la institución.

b) Apoyar a la dirección en sus responsabilidades y en la atención de padres y alumnos.

c) Promover y apoyar la integración maestro-alumno-padre de familia en una relación individual y de grupo sana y positivamente.

d) Coordinarse con padres de familia y alumnos cuando hay bajo el rendimiento académico promoviendo las medidas adecuadas para elevar dicho nivel.

e) Aplicar amonestaciones y sanciones a los alumnos que así lo ameriten, cuidando de no deformar la función específica del puesto, manteniendo para ello una adecuada mediación entre alumnos y profesores, desarrollando así un marco de respeto mutuo y amistad.

f) Otorgar permisos de entrada y salida del plantel, así como justificar faltas y retardos de los alumnos.

g) Entregar al alumnado anualmente los temarios académicos de las materias a cursar, el calendario escolar y el reglamento de alumnos.

h) Coordinar las entregas de recordatorios de pago y en lo que determine la dirección de la institución para el pago oportuno de las colegiaturas.

i) Vigilar el adecuado uso de las instalaciones y equipo por parte de los alumnos.

j) Supervisar que el alumnado asista al plantel y salones bajo los lineamientos establecidos, de limpieza, uniformes y adecuada presentación personal.

k) Planear, supervisar y evaluar los programas motivacionales de alumnos y su impacto en el mejoramiento académico.

l) Informar mensualmente a la dirección de la institución sobre las actividades desarrolladas.

m) Coordinar, promover y desarrollar los procesos de inscripción y reinscripción de alumnos en los períodos planeados en el calendario escolar.

n) Participar activamente en la organización y ejecución de exámenes parciales, anuales y extraordinarios.

ñ) Participar en la planeación y definición del programa anual de la institución en todos sus aspectos.

La parte medular de esta subdirección radica en la planeación y el control disciplinaria que fomente un ambiente agradable y funcional necesario que pueda ser el adecuado para que los alumnos obtengan un mayor rendimiento académico. Sin embargo, es importante señalar que en este subsistema no existe un proceso de planeación formal tendiente a lograr sus objetivos, sino que ésta va respondiendo a las necesidades que se presenten de acuerdo a las actividades que se realizan durante el año y que se encuentran preestablecidas en el calendario escolar interno.

#### COORDINADOR DE GRADO.

La subdirección técnica cuenta con el apoyo de los coordinadores de grado para lograr cumplir con su cometido, éstos se encuentran directamente relacionados con las actividades disciplinarias y de rendimiento académico de los alumnos.

Hay coordinadores en el plantel Sagredo y en Águilas respectivamente<sup>34</sup>. Las funciones que realizan siguen el conjunto de normas que a continuación se mencionan:

a) Vigilar la disciplina durante las horas de su cargo.

b) Atender a los salones sin maestros, aplicando cuestionarios, dinámicas de grupo o lecturas dirigidas con apoyo del psicólogo.

c) Entregar a la subdirección técnica semanalmente un informe sobre las actividades realizadas, conforme a los formatos establecidos.

d) Se responsabilizará de los alumnos que sean retirados del salón de clase, registrando el reporte correspondiente y aplicando la sanción que amerite.

e) Elaborar y manejar los expedientes de los alumnos de su grado.

f) Revisar durante las horas de coordinación todas las áreas físicas del plantel.

---

<sup>34</sup> Se han incluido estas funciones dentro de la investigación para que el lector tenga una idea de el ambiente organizativo y disciplinario que existe en el CUAM. También se hace mención que uno de los coordinadores de Sagredo y otro de Águilas

g) Vigilar que al toque los alumnos pasen al salón que les corresponde y que no se deje salir a los mismos antes de las horas indicadas en el horario, excepto cuando haya exámenes bimestrales.

h) Atender los aspectos formativos de los alumnos, por ejemplo, en su presentación, actitud, lenguaje, relación con sus compañeros, maestros, etcétera.

i) Hacer cumplir el reglamento de alumnos.

j) Apoyar a la subdirección técnica en entrega de boletas, circulares, cobros, deudores y otros avisos.

k) Atender los problemas que resulten del desarrollo académico disciplinario de los alumnos de la escuela.

l) Apoyar a la subdirección técnica en las entrevistas con los padres y alumnos que se generen de los resultados académico-disciplinarios durante el curso.

Los coordinadores de grado establecen un puente de comunicación entre los padres de familia, los profesores, los alumnos y la dirección. Se puede decir que son la imagen primera que la institución muestra hacia los demandantes de los servicios. Sin embargo, el trabajo realizado por los mismos no se realiza sistémicamente, sino que cada coordinador labora conforme a su iniciativa personal, puesto que se carece de una línea de acción previa reguladora del total de las funciones.

#### **3.7.4. Subdirección del plantel Las Águilas.**

Como ya se ha mencionado en el marco histórico del CUAM, la demanda de servicios hacia la institución fue tal, que se vio en la necesidad de aumentar su capacidad material en un terreno distinto al del plantel matriz Sagredo.

Los directivos al adecuar ese predio a las instalaciones de lo que hoy es el plantel Águilas, tomaron la decisión de que los alumnos que cursaran sexto año lo realizaran allí. Esto obligó a la creación de un sistema organizativo estructural análogo al de Sagredo, independiente en cuanto al espacio físico y organizacional, pero en la vía de los hechos siguen estando unidos por su carácter de vinculación de ciclo. De modo que no funcionan como dos escuelas separadas,

---

realizan las funciones de asistente de la subdirección, esto significa que, en caso de ausencia del titular, la responsabilidad momentánea recae sobre dicho coordinador.

sino complementarias; de allí que durante el transcurso del año escolar se promuevan diversos eventos que propician en la mentalidad del alumno la unidad escolar.

La subdirección del plantel Águilas, análogamente a Sagredo, tiene su marco conducente tal como se muestra en el diagrama 3.7.4.

De la misma forma que en los otros subsistemas, el manual que rige a la organización en su totalidad, marca las siguientes funciones para esta subdirección:

a) Dirigir la función académica y docente del plantel Águilas, coordinando las actividades del profesorado con objeto de observar el cumplimiento de los programas de estudios fijados para el 6° año de Bachillerato por la UNAM.

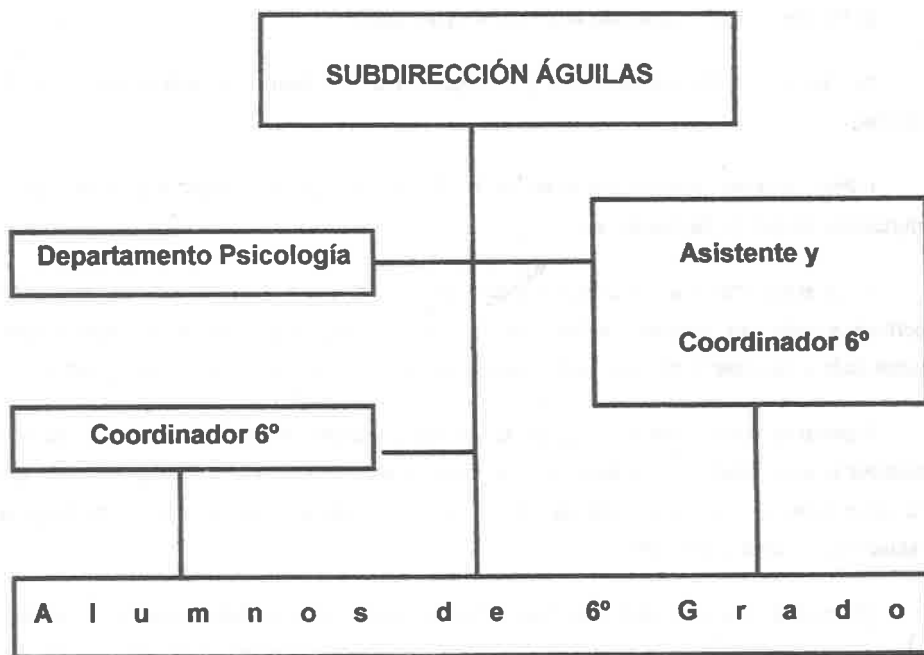


Diagrama 3.7.4

b) Supervisar el cumplimiento de los reglamentos de maestros y alumnos observando que el comportamiento académico y disciplinario sea el indicado.

c) Planear, establecer y fomentar la comunicación en todos los niveles de la escuela logrando a través de la misma la comprensión, la integración y el clima de trabajo deseado por la institución.

d) Atender, resolver y orientar a padres de familia y alumnos en los aspectos académicos y disciplinarios previamente establecidos.

e) Vigilar el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo, supervisando que el desarrollo de sus funciones se apegue a la organización establecida orientándolos y dictando las medidas correctivas a que haya lugar.

f) Recibir y atender inspecciones y visitas de la UNAM.

g) Formar, dirigir y supervisar el comité de graduación.

h) Vigilar que las instalaciones y mantenimiento del plantel se mantengan siempre eficientes.

i) Informar mensualmente a la dirección todo lo referente a las actividades desarrolladas y del funcionamiento total de ese anexo.

k) La subdirección de Águilas tiene también a su cargo la coordinación de actividades deportivas y culturales que se practican durante el turno vespertino, las cuales son: Fútbol, voleibol, baloncesto, aeróbicos, jazz, teatro, atletismo, computación, tapiz, periodismo y pintura.

A pesar de los esfuerzos que los directivos realizan para que ambos planteles se sientan vinculados el uno con el otro, los eventos realizados durante un año son realmente insuficientes para lograr su objetivo, como se evidencia en el trato de auténticos extraños entre la gran mayoría de alumnos de cuarto y sexto año.

Por otro lado, el subdirector de Águilas tiene a su cargo la función docente de su plantel, existiendo una coordinación académica para ello y aun cuando ambos funcionan en común acuerdo definiendo personalmente sus límites, es evidente que se rompe con la línea de dirección de la coordinación académica.

La subdirección técnica, tanto del plantel Sagredo como en el de Las Águilas, ambas tienen como principal responsabilidad la planeación, coordinación y control de las acciones tendientes a coadyuvar a la formación íntegra de los alumnos. Sin embargo, se presenta ahí una tendencia a realizar las actividades de acuerdo a la costumbre o a modelos estereotipados de



actuación. De manera que se aplica el reglamento como se tiene previsto en el Manual Operativo sin que haya una planeación formal y explícita de propuestas tendientes al logro de sus objetivos.

### 3.7.5. Coordinación Académica.

Esta coordinación tiene su sede en el plantel Sagredo y tiene que trabajar con los profesores de ambos planteles como se muestra en el diagrama 3.7.5.

Las principales obligaciones que se atribuyen al titular de esta coordinación en el Manual Técnico son las siguientes:

a) Controlar las actividades del personal docente y supervisar el cumplimiento del reglamento de profesores, así como los planes y programas de estudio fijados por la UNAM, de modo que éstos se realicen dentro del tiempo para ello establecido con las técnicas de enseñanza adecuadas, vigilando la asistencia y puntualidad de los profesores.

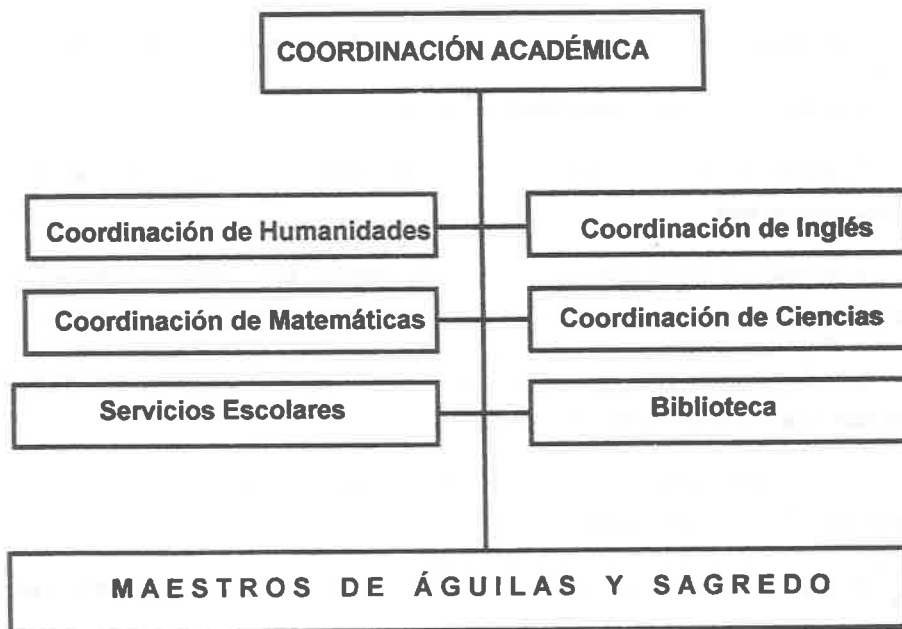


Diagrama 3.7.5

- b) Reclutar y seleccionar a los profesores, formando los expedientes con los documentos necesarios para trámites internos y externos.
- c) Realizar evaluaciones pedagógicas con alumnos y profesores con objeto de conocer nivel, comportamiento y actitudes que permitan una apreciación objetiva del personal docente.
- d) Asistir y participar con los profesores a eventos académicos, sociales, culturales y deportivos que se realicen dentro y fuera de la escuela.
- e) Controlar el equipo, material didáctico y acervo bibliográfico de la institución vigilando su adecuado uso y conservación, cuidando el mantener las existencias necesarias para el buen funcionamiento de laboratorios, talleres y biblioteca, supervisando el mantenimiento y actualización de inventarios y de espacios físicos.
- f) Informar mensualmente a la dirección sobre las actividades desarrolladas.
- g) Trabajar coordinadamente con la subdirección técnica en situaciones comunes.
- h) Operar los registros y controles académicos por grupo, materia y profesor.
- i) Atender y dar información a inspectores de la UNAM en base de registros y programas.
- j) Formar y supervisar las coordinaciones de área.
- k) Supervisar estrechamente el desarrollo de los programas de materias a través de las coordinaciones de área.
- l) Integrar y compatibilizar los programas de materias, sus materiales, metodología y criterios de evaluación a través de la revisión periódica de temarios desglosados y el kárdex.
- m) Operar como canal de comunicación entre el personal docente y la dirección haciéndole llegar sus sugerencias, intereses y comentarios.
- n) Mantener estrecha comunicación con la gerencia administrativa en lo referente a las necesidades de la coordinación académica.
- ñ) Elaborar la evaluación de profesores de fin de año para sus análisis por el cuerpo directivo.
- o) Supervisar la elaboración de exámenes finales, así como su resguardo y aplicación adecuada.

p) Vigilar el buen funcionamiento de las actividades del departamento de servicios escolares, participando en la elaboración de la planta de profesores y los documentos necesarios para los trámites de incorporación a la UNAM.

q) Atender alumnos canalizados por los coordinadores de grado, informando a los mismos sobre los resultados de la entrevista.

r) Preparar temas como: Adolescencia, drogadicción, alcoholismo, etcétera y aplicarlos en alguna virtual ausencia de profesores.

s) Repartir circulares, organizar eventos, manejo de material y todas las actividades propias de esta Subdirección.

t) Participar en todos los eventos organizados por la institución.

u) Atender y fomentar pláticas con padres de familia de modo individual o grupal según el caso lo requiera.

v) Mantener informada a la dirección sobre aquellos casos de profesores o alumnos que impliquen o involucren a la comunidad escolar.

Quizá, este subsistema es el que más sobrecargo de trabajo tenga, ya que toda la responsabilidad y actividades propias de esta coordinación recaen sobre una sola persona.

Toda la serie de actividades que han mencionado hasta 1994 las realizaban dos personas y en ocasiones hasta tres. Pareciera, por tanto, una labor muy onerosa, no obstante dadas las circunstancias económico-administrativas, hoy esta serie de funciones recaen en una sola profesora, aunque hay que mencionar también que ésta recibe auxilio laboral de algunos integrantes de los subsistemas contiguos. Sin embargo, hay aspectos en que ciertas funciones no se llevan a cabo, por ejemplo, no hay pláticas con los padres de familia, no hay formación continua de profesores; no hay pláticas preestablecidas para alumnos, no hay unidad de criterios de evaluación académica dirigida por esta coordinación, lo cual pone de manifiesto la falta de planeación formal de las actividades realizadas por este subsistema.

#### COORDINADOR DE ÁREA.

El puesto de coordinador de área constituye un apoyo fuerte para la coordinación académica a la cual pertenece, por lo cual se requiere realizar un trabajo que denote un esfuerzo extra de superación académica y personal, para poder así ayudar a que los profesores

desarrollen sus actividades, de modo que formen un equipo eficaz y un ambiente cordial de trabajo.

El coordinador de área es un puente directo entre los maestros y la coordinación académica, por tal razón entre sus funciones se encuentran las siguientes: Revisar mensualmente los kárdex de las materias de su competencia, los temarios desglosados, realizar juntas, etcétera. De modo que se actúe como vínculo de comunicación entre los profesores y la coordinación académica.

## SERVICIOS ESCOLARES

El departamento de servicios escolares depende directamente de la coordinación académica y dentro de su labores están las de: Organizar la clasificación, integración y preparación de la entrega de documentación y todos los requisitos de incorporación y revalidación de estudios que solicite la UNAM para que éstos se realicen adecuadamente, e informar cualquier cambio que emane desde la Máxima Casa de Estudios.

Este subsistema sobrecarga de trabajo a la coordinación académica, es cierto que ésta tiene que usar la información y realizar los trámites de acuerdo a lo que el departamento de servicios escolares dictamine, pero también es verdad que el exceso de funciones sobre una sola persona ocasiona un desenfoque de los objetivos académicos propios de la coordinación.

Dada la diversidad de funciones, servicios escolares puede funcionar como un subsistema autónomo en su funcionamiento interno y que dependa únicamente de la dirección, es decir, no tiene que depender de la coordinación académica necesariamente.

## COORDINACIÓN DE BIBLIOTECAS.

Es necesario que el acervo del material bibliográfico de la institución se encuentre bajo un buen régimen de mantenimiento, catalogación y método de servicio a alumnos en los diferentes planteles.

La razón de la existencia de este subsistema como coordinación se debe a que la institución al ir creciendo ha requerido que todos los planteles que la integran se rijan bajo los mismos criterios de clasificación bibliográfica, para así poder favorecer un acertado control sobre el acervo general.

A pesar de la estrecha relación que tiene este subsistema con la coordinación académica, es un subsistema que sobrecarga de trabajo a la misma, siendo que por su índole propia, puede

funcionar de forma independiente en su organización interna y sólo rendir cuentas a la dirección general del trabajo realizado.

Estrictamente, la coordinación académica tiene bajo su responsabilidad el trabajo de planeación, coordinación y control del desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo allí se observa lo siguiente:

Es demasiado el cúmulo de deberes y de responsabilidades de la coordinación académica que recaen sobre una sola persona y el proceso de planeación se diluye en cuanto que los coordinadores de área subalternos están al margen del proceso. Puesto que su labor se limita a controlar el avance programático y la realización de eventos durante el año para el profesorado a su cargo.

No hay cursos de actualización y superación previamente planeados para el personal docente, ni tampoco una vinculación de los conocimientos adquiridos por los alumnos con algunos organismos del sector productivo del país. Esto se traduce en lo siguiente: la función académica no constituye un actividad integral sino una actividad dividida en áreas donde cada una mantiene relaciones hacia su interior sin que se haya establecido hasta el momento un procedimiento real de comunicación horizontal entre las mismas.

En la biblioteca y en el departamento de servicios escolares el desarrollo de las actividades son realizadas de acuerdo a la costumbre sin que exista de por medio un auténtico proceso de conducción que se apoye en un serio proceso de planeación. Ambos subsistemas tienen como finalidad primordial apoyar a la coordinación académica, pero en los hechos funcionan de manera casi independiente no existiendo formalmente un mecanismo que regule las relaciones existentes con la misma.

La coordinación académica no cuenta con el apoyo de un departamento de psicopedagogía que proporcione ayuda sobre el uso de algunos de los recursos tecnológicos, tales como nuevos métodos pedagógicos, soluciones didácticas, innovaciones educativas, etcétera que coadyuve con las responsabilidades magisteriales; esto trae como consecuencia que haya un precario material didáctico y que no exista una serie de normas y seguimiento de las mismas en lo referente al proceso de enseñanza aprendizaje.

Tampoco existe un departamento de orientación vocacional que apoye la difícil tarea de elección de área y de carrera que tienen que optar los alumnos de 5º y 6º respectivamente y que en otras instituciones similares esta área depende de la coordinación académica.

Por todo lo señalado anteriormente, la coordinación académica de esta organización para que pueda definir y cumplir con su cometido requiere necesariamente de una revisión profunda de su funcionamiento, sus objetivos y su estructura interna.

Este subsistema es el que más necesita planear sus actividades y replantearlas de tal manera que se vea algo a futuro y no laborar en el presente conforme a una serie de costumbres institucionales carentes de toda perspectiva.

### **3.7.6. Gerencia Administrativa.**

Este subsistema es el encargado de llevar el control de la información de los ingresos y egresos de la organización, también tiene el control de la función de contaduría, por lo cual es responsable del control del aspecto financiero y bancario de la institución.

La gerencia administrativa<sup>35</sup> es también la representante institucional legal ante los organismos gubernamentales, especialmente en lo que se refiere a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. También representa al CUAM ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto Nacional de Fomento de la Vivienda para los Trabajadores, etcétera, de modo que se puede decir que es el titular de la gerencia administrativa el representante legal ante cualquier organismo con el cual se relacione la institución.

Dentro de sus funciones internas, destaca la de proporcionar todo lo necesario para que se lleve a cabo el proceso educativo. De ahí que el personal administrativo, de mantenimiento y de vigilancia esté bajo su control como se presenta en el diagrama 3.7.6.

Se enfatiza la importancia de este subsistema en el proceso de planeación de las actividades, ya que como se expone más abajo, no todas las iniciativas que se vierten cuando se planean las actividades de la organización se pueden llevar a cabo por contravenir a la normatividad vigente hacendaria o, simplemente, por que no existe los recursos necesarios para su factibilidad.

La gerencia administrativa tiene la responsabilidad de planear, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la institución de manera que facilite y optimice la prestación de servicios a fin de contribuir en lo que le corresponde para mejorar el acto educativo.

---

<sup>35</sup> Aquí el término gerente (del lat. Gerens, gerentis = el que conduce; del verbo gerere = conducir) no se refiere al que conduce el total de las funciones de una empresa, puesto que en esta institución corresponde dicha función a un nivel de conducencia superior, sino que en este contexto se le ha designado gerente administrativo al que maneja la información del aspecto financiero y tiene a su cargo al personal administrativo que ahí labora.

En lo referente a la administración de los recursos humanos, este subsistema debe buscar el uso racional de los mismos en los diferentes subsistemas a su cargo; principalmente en la capacitación del personal administrativo, movimientos internos del personal y sistema de pagos.

Por lo que respecta a la administración de recursos materiales, la gerencia administrativa debe realizar las actividades necesarias para el uso racional de los mismos; sobre todo en lo que respecta a la adquisición y control de mobiliario, equipo y bienes de consumo, mantenimiento, limpieza, vigilancia, impresiones, concesiones y otros servicios generales que sirven de apoyo a los subsistemas contiguos.

En cuanto al control de recursos financieros, es responsable de realizar las actividades relativas a la elaboración, ejercicio y control presupuestal y a la preparación de informes que muestren la operación y situación financiera de la institución.



Diagrama 3.7.6

Ahora bien, desde el punto de vista formal de esta investigación, no desde el aspecto material, como se ha dicho en reiteradas ocasiones, en el funcionamiento real de este subsistema se observa que no existe una planeación metodológica de las actividades a realizar, de modo que se llevan a cabo de manera casi rutinaria en apego a la costumbre o conforme se van presentando día con día el cubrimiento de las necesidades propias del acto educativo. Razón por la cual las actividades de los departamentos operativo y académico se realizan prácticamente de

una forma casi independiente de la gerencia administrativa dificultando así el desarrollo armónico e integral de la institución.

Esta situación explica porqué en el nivel conducido de este subsistema, desde el interior mismo, se desconozca el estado normativo que rige la actuación del área en su vinculación con los demás subsistemas. Si bien es cierto que este departamento labora eficazmente con su nivel conducido, también es cierto que la falta de un mecanismo que integre este nivel a los contiguos, lo cual ha impedido que se establezcan de manera explícita las funciones que debe realizar cada uno de sus componentes, así como los procedimientos necesarios para tal efecto con el fin de lograr una integración total de todos los departamentos en un solo sistema.

Concluyendo, el movimiento de todo este engranaje funciona de la siguiente manera: la persona del rector decide cotidianamente lo que se tiene que hacer, el director general gira instrucciones para la operatividad de las decisiones tomadas en función de los cuatro subsistemas dependientes él.

Generalmente, los movimientos del rector responden al proceso de planeación propuesto desde antes del iniciar las clases, en donde cada subsistema presenta, desde el área que le corresponde sus análisis y propuestas que servirán de base para formar el modelo de planeación conceptual que regirá la actividades de la institución, y precisamente, en el siguiente apartado se analiza tal proceso.

### **3.8. EL SUBSISTEMA: PLANEACIÓN.**

Las subdirecciones, la coordinación académica y la gerencia administrativa asesoran a la dirección general en relación a los aspectos educativos, técnicos, organizativos y financieros que faciliten el proceso de toma de decisiones e incidan en el logro de los objetivos generales del organismo.

De la descripción de funciones que se ha hecho anteriormente, se desprende la existencia de múltiples relaciones intersubsistemáticas que rigen la actuación de la organización y que no dejan de estar presentes en el proceso de planeación de las actividades que la institución desarrolla.



Para efectos de evaluación de lo realizado y proyección de actividades a futuro, cada uno de los que encabezan los puestos de dirección y subdirecciones de todos los planteles que conforman el Grupo CUAM se reúnen anualmente<sup>36</sup>, siendo presididos por el rector.

Independiente a la concurrencia representativa de los planteles: Morelos y Acapulco, los ejecutivos que asisten a dichas reuniones del plantel México son: El rector, el director general, el asistente de la dirección, el subdirector del plantel águilas, el subdirector técnico del plantel Sagredo, el coordinador académico y el gerente administrativo. Es aquí, precisamente donde se da la toma de decisiones más importante que guía a la organización.

En estas juntas, los titulares de las subdirecciones y dirección, no sólo informan y refieren el subsistema del cual se encargan personalmente, sino que se lleva a cabo una apreciación crítica doble. Por una parte, se da una primera forma de evaluación de tipo horizontal, donde se cuestionan las actividades realizadas por los subsistemas contiguos, es decir, se produce en los cuatro subniveles locales de conducción de la dirección general: la subdirección de Las Águilas, la subdirección técnica de Sagredo, la coordinación académica y la gerencia administrativa. Por otro lado, se produce una evaluación de carácter vertical, en el sentido de que el director general y, posteriormente el rector, presentan su apreciación crítica del sistema inmediato conducente.

En este ámbito, existe la obligatoriedad previa de los asistentes para presentar un informe del departamento o subsistema a su cargo y de sus colaboradores y subalternos sobre las actividades realizadas según lo planeado el año anterior o, en su defecto, de aquéllas que no hayan sido llevadas a la práctica indicando cuáles fueron las causas o motivos que justifican el que no se realizaran.

En consecuencia, se podría decir que en las reuniones anuales se describe y se confronta el estado normativo formal con el real para planear el futuro.

Posteriormente, una vez que se ha hecho la valoración de procedencia o improcedencia de las diferentes propuestas vertidas por los participantes, se definen entre todos los asistentes los objetivos, las metas y la política a seguir en el siguiente ciclo escolar, así como también los medios para alcanzar lo anterior.

Es digno de mencionar que una de las directrices fundamentales que norman estas reuniones consiste en no perder de vista el objetivo sustancial de la institución<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> El tiempo que duran estas reuniones es de tres días generalmente.

Ahora bien, independientemente de las ganancias que proporciona dar un servicio a la sociedad, la institución tiene como principal objetivo, en su carácter propedéutico o preuniversitario, transformar al alumno por medio del proceso enseñanza aprendizaje para prepararlo a que se incorpore y se desarrolle óptimamente en las universidades e instituciones de enseñanza superior llevando consigo los conocimientos necesarios y suficientes para ello y, además, que cuente para sí mismo con una serie altos valores humanos.

Por la razón anterior, dentro de los documentos internos se encuentra como principio filosófico educativo: "Crear las condiciones ideales para el desarrollo de los jóvenes bajo un principio de participación de los alumnos, padres y maestros con objetivos comunes, creando estabilidad en los criterios de comportamiento, reconociendo la personalidad de los participantes en un ambiente de respeto mutuo, diálogo, entendimiento y comprensión para las partes; todo ello en el marco obligado de normas y principios que garanticen alcanzar los fines de la institución"<sup>38</sup>.

La dirección como el eje central del funcionamiento organizativo, de acuerdo a la filosofía del organismo, su objetivo principal se ubica en que la institución tienda a que sus alumnos alcancen la excelencia académica y su labor sustantiva estriba en conseguirlo mediante un adecuado procedimiento de planeación, control y evaluación de los objetivos que rigen el quehacer educativo, de modo que le permita a la organización destacar entre otras entidades educativas de sus género.

Sin embargo, respecto a cómo se lleva a cabo el procedimiento de planeación en los subsistemas dependientes de la dirección, se puede mencionar lo siguiente.

#### 1.- Referente al proceso:

a) Como ya se ha mencionado, el diagnóstico de la problemática de cada departamento se limita a que los titulares de los subsistemas conducentes proporcionan un informe de las actividades realizadas en el transcurso del año escolar y posteriormente se llevan a cabo los comentarios entre los asistentes.

b) En el proceso de planeación son excluidos los coordinadores de área y los coordinadores de grado como representantes de los intereses del personal académico y de los alumnos respectivamente. Lo cual provoca que haya un desequilibrio en la planeación global.

---

<sup>37</sup> "Lograr un sistema educativo de nivel preparatoria que responda de forma efectiva a las necesidades del desarrollo físico, intelectual y espiritual de los jóvenes...que les proporcione la formación necesaria para el éxito de su vida futura" **Manual Técnico de Operación y Reglamento**. Objetivos. s/no. p.

<sup>38</sup> **Ibid.** Filosofía Educativa. s/no. p.

c) Se toman acuerdos poco estudiados<sup>39</sup>.

d) El lapso empleado por los directivos es muy breve, ya que tres días no son suficientes para englobar la problemática de cada uno de los subsistemas que abarca el organismo y sus posibles soluciones o cambios factibles para cada uno de ellos, de modo que la problemática tienda a ser comprendida en una globalización íntegra de la institución como una unidad sinérgica.

En consecuencia, el proceso de planeación que se implementa en el CUAM, por ser éste altamente centralizado en la rectoría y en la dirección general, deja fuera muchas de las iniciativas potenciales de los subalternos.

Por otro lado, los cambios que se plantean en cada período de planeación apuntan a corregir las deficiencias que se presentaron en el curso anterior y a realizar lo no llevado a cabo en el mismo. Este procedimiento denota claramente un enfoque de planeación retrospectivo, lo cual constituye en sí mismo un obstáculo para el crecimiento institucional, puesto que este proceso se limita a una simple programación de actividades para el ciclo venidero, de modo que existe una confusión entre planeación<sup>40</sup> y programación de actividades, y mientras no se considere para la planeación todos los componentes del sistema interestructurados e interdependientes unos con otros, difícilmente se podrán establecer en la realidad las relaciones necesarias que fructifiquen hacia el logro de los objetivos fundamentales de la organización.

Sin embargo, es necesario apuntar que, aun cuando, hay ciertas iniciativas por parte de los subdirectores tendientes a la planeación prospectiva, en tanto que éstas no se integren formal y explícitamente en la normatividad de la institución no traerá como resultado una respuesta adaptativa de la organización al devenir suprasistemático y que la planeación, en todo caso, seguirá reduciéndose a la programación de actividades. Y de no existir una intervención por parte del conducente, difícilmente se generarán los cambios necesarios hacia el interior del CUAM, si en su defecto, éste se decide a intervenir estableciendo un enfoque prospectivo que considere la determinación de planes en sus diferentes niveles y que abarquen al conjunto de sus componentes de la institución en todas sus áreas, entonces el futuro factible<sup>41</sup> que se perfila resulta promisorio y facilitará el cambio para que la institución crezca armónica e integralmente.

<sup>39</sup> Tal caso se presentó en el ciclo 1996-1997 donde en el proceso de planeación se implementó la aplicación de exámenes departamentales acumulativos para los alumnos a fin de lograr una mayor superación académica. Sin embargo, en la evaluación correspondiente al segundo bimestre se tuvo que dar marcha atrás en virtud de que los alumnos tuvieron un descenso muy notorio en sus evaluaciones de período.

<sup>40</sup> Entiéndase ésta como un proceso global e integral.

<sup>41</sup> Se considera un futuro factible en el sentido de que existe el interés necesario y suficiente por parte del conducente para el mejoramiento del estado de las cosas fundamentado en un adecuado proceso de planeación sin deficiencias.

### 3.9. RECAPITULACIÓN

En el análisis de la planeación educativa en la administración del Centro Universitario Anglo Mexicano, se han descrito aspectos generales de algunos subsistemas como una muestra de lo que puede ser una labor completa de diagnóstico que conduzca a una adecuada planeación íntegra de la organización, lo cual difiere enormemente de la simple planeación de las actividades escolares.

Se ha mostrado también cómo el acto educativo de la institución en la actualidad no responde a un sistema de planeación previo debidamente organizado y estructurado con la visualización y definición sinérgica de los objetivos, de modo que algunos subsistemas han sido relegados y otros no han tenido el trato adecuado como si no incidieran o no afectaran el curso de la organización.

Asimismo, se ha presentado el funcionamiento organizacional del acto educativo real en función de los modelos conceptuales donde deben adecuarse lo real y lo formal, de tal modo que la investigación realizada no se limita a describir una lista larga de denuncias subsistémicas, sino que se proyecta hacia el núcleo de la administración, es decir, hacia la planeación. Puesto que desde el punto de vista de la teoría de sistemas debe existir una adecuación entre la realidad y el modelo conceptual a fin de lograr una coherencia administrativa que optimice las funciones sustantivas de la empresa<sup>42</sup>.

De modo que las conclusiones de esta investigación se presentan en dos sentidos, uno en cuanto a los beneficios que pudiera obtener la institución al aplicar una metodología sistémica en la planeación de la administración educativa y el otro, en cuanto que la labor realizada por los administradores educativos puede ser fundamentalmente importante en la conducción eficaz y eficiente de cualquier institución educativa como la que se presenta en este estudio de caso.

---

<sup>42</sup> Esta es la propuesta de Checkland.

# CONCLUSIONES

El proceso de toma de decisiones es el más importante en la dirección de un organismo dedicado a la educación; sin embargo, dicho proceso sólo es eficaz y eficiente cuando existe tras de sí un adecuada y completa labor de diagnóstico y planeación en una adecuada concepción sistémica de todos y cada uno de los departamentos a su cargo.

En este entendido, corresponde al administrador hacer un análisis exhaustivo del sistema separando la problemática particular del funcionamiento de cada subsistema y observar la forma de afección de éstas hacia el sistema total, para que posteriormente se planee la forma de superarla y proyectar hacia el futuro la toma de decisiones que guíe a la organización a la consecución de sus metas a fin de asegurar su funcionamiento global.

Dicha persona debe ser capaz de resolver problemas bajo la presión inherente al puesto; debe eficiente en la conducción del organismo y eficaz en el cumplimiento de sus obligaciones básicas; debe tener una visión de la problemática clara y, al mismo tiempo, ser creativo en la resolución de la misma aprovechando los recursos con que cuenta y a las personas implicadas y comprometidas con el acto educativo. Tal puede ser el caso del Administrador Educativo, puesto que precisamente para ello está encauzada su profesión<sup>1</sup>.

Desde tal perspectiva, el subsistema planeación con todos los elementos que implica, no se limita a especificar las acciones que deben llevarse a cabo o a la descripción de los resultados que espera, sino que prosigue con una evaluación continua que le permite prescribir nuevas instrucciones para alcanzar los objetivos<sup>2</sup>, confrontando la situación del suprasistema con la situación real de la institución. Todo eso lo logra mediante los diagnósticos hechos en las diferentes áreas del sistema global, de tal manera que posibilite conocer la posición actual y las estrategias y tácticas que se pueden tomar a futuro.

Mediante la aplicación de la metodología de sistemas a una institución educativa, como lo es el CUAM, el administrador puede visualizar al organismo en su medio ambiente relevante y los diferentes componentes que lo conforman, así como también se puede apreciar su funcionamiento sistemático integral para una adecuada conducción del mismo. Por otro lado, también puede justipreciar la importancia que puede tener para que la organización pueda efectuar un proceso de planeación que la conduzca a la obtención y el logro de sus objetivos fundamentales, ya que permite globalizar en forma compartimentalizada el acto educativo al establecer las relaciones entre las funciones sustantivas del todo con cada una de sus partes.

---

<sup>1</sup> Martínez Chavez, Op. Cit. p. 16 y ss.

<sup>2</sup> Elizondo, Jorge Algunos enfoques de Planeación. p.11.

Como una propuesta resultante de la presente investigación, se sugiere que el proceso de planeación que se efectúe en la institución en cuestión no sea exclusivamente retrospectivo, es decir, que no se centre únicamente en corregir todo aquello que a la fecha no funciona, ya que esto provocaría que la institución se conduzca sin una dirección previamente definida, lo cual traería como consecuencia que su desarrollo se reduzca a simple apariencia en función de la inexistencia de una continuidad y coherencia en la toma de decisiones.

Por tal razón, se propone como método de trabajo, la planeación prospectiva en virtud de que puede contribuir a que el organismo enfrente la problemática descrita en el diagnóstico y diseñar un futuro orientado a conseguir los fines que pretende alcanzar.

Sin embargo, es digno de aclarar, que en la institución que nos ocupa, es el nivel conducente superior quien tiene la responsabilidad total y última de efectuar el proceso de planeación, es decir, dentro del marco jurídico ya expuesto, sólo éste puede modificar y dirigir en primera instancia al sistema total de modo que la organización alcance sus objetivos y metas con éxito, y así, pueda ser identificada como uno de los mejores centros de estudio a nivel bachillerato. En este sentido el Administrador Educativo puede centrar sus actividades en asesoría para el nivel superior y una labor que coadyuve a la conducción de la institución en la praxis educativa.

Por otro lado, no se debe olvidar que la ubicación de la problemática descrita en esta investigación, fundamentalmente se centró en la planeación hacia el interior de la institución, ya que en el suprasistema las posibilidades de incidencia son distantes y sólo alejan o diluyen los propósitos institucionales, en consecuencia, es así que desde el interior mismo se presentan para el administrador alternativas tendientes a la superación, desarrollo y optimización del organismo, para lo cual tiene que elaborar un plan integral sistemático de mejoramiento por medio de estrategias y tácticas, a largo, mediano y corto plazo, ya que de lo contrario, si permanece a la expectativa significaría condenar a la institución a una decadencia indeseable.

Por todo lo anterior, se recomienda implementar en la institución la formación de una comisión revisora y evaluadora del proceso educativo especialista en Administración Educativa que diagnostique las causas internas que han llevado al organismo a la situación descrita y que sobre los resultados de sus investigaciones elabora un proceso de planeación científica que sirva de apoyo a la rectoría en su actividad en general y de forma muy particular ofrezca alternativas en la toma de decisiones desde una perspectiva sinérgica y teleológica.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sin embargo, cabe considerar que para crecer económicamente los directivos de las empresas recurren frecuentemente a la elaboración de un estudio de diagnóstico usando única y exclusivamente los principios de la mercadotecnia, lo cual es una

De esta manera, en función de la problemática detectada en este estudio de caso, se sugiere que en el proceso de diagnóstico y de planeación prospectiva que se lleve a cabo en el CUAM se consideren los siguientes puntos:

1.- Actualizar la filosofía educativa de la institución como sistema matizándola al devenir de los tiempos, definiendo las posiciones que se deben tomar al respecto y buscar nuevas estrategias tendientes al logro de niveles óptimos de rendimiento académico y administrativo.

2.- El subsistema del personal docente debe ser atendido con la categoría que le es inherente unificando criterios académicos y disciplinarios que no desvíen los objetivos primarios y sustanciales de la institución.

3.- Es importante, necesario y fundamental que la institución no se aleje de los intereses del subsistema alumnos y que se busquen vías alternativas de comunicación y diálogo que conduzcan al bienestar de la comunidad.

4.- El subsistema padres de familia no puede seguir aislado del proceso educativo, sino tiene que ser incluido y considerado como parte fundamental del mismo.

5.- Es vital implementar una metodología pedagógica que englobe en la unidad la diversidad de criterios, de modo que el acto educativo siga una misma línea de acción.

6.- La educación personalizada, que desde los inicios de la institución caracterizó a esta organización en su proceder educativo, nunca será anacrónica y si lo es, el seguir modelos educativos institucionalistas desfasados del devenir propio de nuestro tiempo.

Con todo ello se pretende consolidar más al Centro Universitario Anglo Mexicano, el cual se ha mostrado como una organización fuerte a lo largo de sus 23 años de existencia; sin embargo, de acuerdo al todo lo expuesto en esta investigación hay mucho por hacer y bastantes cosas que puede corregir y/o perfeccionar en su interior, y en ese sentido, el organismo debe cuestionar seriamente el rumbo que ha tomado su evolución en todos los sentidos, ya que, la inadecuación de un sistema educativo a los cambios efectuados en el medio ambiente conduce inevitablemente a la decadencia de las instituciones.

---

alternativa buena y factible como inicio de cambio y éxito, pero no se debe olvidar que una institución educativa, como la del presente estudio, el prestigio académico y educativo ganado con trabajo eficaz es la mejor publicidad y carta de presentación que puede tener en la sociedad y esto se logra solamente con una adecuada labor de conjunto y una excelente administración del sistema global.



Para ello, el organismo puede rescatar y conservar todos aquellos aspectos positivos que lo han llevado al sitio que hoy ocupa, pero al mismo tiempo puede corregir aquellas trabas que le impiden seguir progresando.

Por lo tanto, se puede afirmar que la institución está en el punto crucial, decisivo y determinante en su desarrollo, donde su futuro depende fundamentalmente de la orientación que tome la planeación en la Administración Educativa.

# BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell F. **Organizational Systems: General Systems Approaches to complex Organizations**, Richard Irwin, 1973.
- Ackoff, Russell L. **A Concept of Corporate Planning** Nueva York, John Wiley & Sons, 1970.
- Abers, Henry H. **Principios de Organización y Dirección**. Limusa, México, 1987.
- Baker, Frank. **Organizations as Open Systems**, Richard D. Irwin, 1973.
- Bertalanffy, Ludwig von **Teoría General de los Sistemas** F.C.E., México, 1989.
- Blauberger, Igor Victorovich **Systems Theory, and Philosophical and Methodological problems** Progress Publishers Moscow, U.R.S.S., 1977.
- Brown, W.G. Y Moberg, D.J. **Teoría de la Organización y Administración. Enfoque Integral** Limusa, México, 1983.
- Corripio Fernando **Diccionario Etimológico General de la Lengua Castellana** Bruguera, México, 1973.
- Cruz, Valverde Aurelio, **El sistema de Planeación y el Diagnóstico de la Educación Media Superior** ANUIES, México, 1978.
- Checkland, Peter **Systems Thinking, Systems Practice** John Wiley, Gran Bretaña, 1986.
- Chiavenato, Idalberto **Administración de Recursos Humanos** Mc GrawHill, México, 1983.
- Chiavenato, Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** McGraw-Hill, México, 1991.
- Elizondo, Jorge **Algunos enfoques de Planeación** UNAM, México, 1980.
- F. E. Emery and E. L. Trist **Systems Thinking** Penguin Books Australia, Gran Bretaña, 1978.
- Faure, **La Educación del Futuro** Alianza Universidad, Madrid, 1983.
- Ferrater Mora. **Diccionario de Filosofía** Sudamericana, Buenos Aires, 1971.
- Filho, Loureço **Organización y Administración Escolar** Kapelus, Argentina, 1965.
- Gagn, Robert M. y Briggs Leslie J. **La Planificación de la Enseñanza. Sus Principios**. Trillas, México, 1980.
- Gigch, John van **Teoría General de Sistemas** Trillas, México, 1987.
- Giscar, Concepción **Organización Escolar y Directiva**. Narces, España, 1988.
- González, Cuevas O. y Marquis Sandler, C. **Planeación Universitaria** Nuevo Mar, UAM, México. 1984.
- H. Vroom, Víctor y L. Deci, Edward. **Motivación y Alta Dirección** Trillas, México, 1988.
- Isaacs, D. **Cómo mejorar la Dirección en los Centros Educativos** EUNSA, Pamplona, 1973.
- J. Goode, Williams y K. Hatt Paul **Métodos de Investigación Social** Trillas, México, 1967.
- Johansen Bertoglio, Oscar **Introducción a la Teoría General de Sistemas** Limusa, México, 1991.
- Johnson, R.A. **Teoría, Integración y Administración de Sistemas** Limusa, México, 1983.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, I. E. **Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas** Mc Graw Hill, México, 1986.
- Katz, Daniel **Psicología Social de las Organizaciones** Trillas, México, 1977.
- Koontz y O'Donnell **Elementos de la Administración Moderna** Mc Graw Hill, México, 1977.

- Kfir, J. **Tendencia en la Teoría General de Sistemas** Aianza, España, 1978.
- Larroyo, Francisco **Sistema e Historia de las Doctrinas Filosóficas** Porrúa, México, 1978.
- Llarena de Thierry, Rocío **La Organización de la Planeación en Facultades y Escuelas de la UNAM D.G.P., UNAM, México, 1981.**
- Martínez Chávez, Víctor Manuel **Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, Procesos y Reingeniería** Trillas, México 1998.
- Materi, Lilia E. H. de **Administración Escolar** El Ateneo, Argentina, 1988.
- Mc Gregor, Douglas **El Aspecto Humano de las Empresas** Diana, México, 1975.
- Moratinos, Iglesias, J.F. **Nuevo Concepto de Escuela** Miñón, España, 1977.
- Murdick, G. R. y Ross, E. J. **Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna** Diana, México, 1982.
- Negro, Pérez G. de J. **El Papel de la Planeación en el Proceso de Conducción** UNAM, México, 1980.
- Palacios González, Jesús **La Cuestión Escolar. Críticas y Alternativas** Laia, España, 1981.
- Pescador, Osuna, José Angel **Aportaciones para la Modernización Educativa** UPN, México, 1994.
- Poster, Cyril **Dirección y Gestión de Centros Educativos** Anaya, España, 1981.
- Pozo Navarro, Fernando del **La Dirección Por Sistemas** Limusa, México, 1979.
- Reyes Ponce, Agustín **Administración de Empresas. 2º Parte** Limusa, México, 1976.
- Robbins, Stephen F. **Organization Theory, The Structure and design of Organizations** Prentice Hall, Nueva Jersey, 1983.
- Rojas Soriano, Raúl **Guía para realizar Investigaciones Sociales** Plaza Valdés, México, 1991.
- Sánchez, Wladimir M. **Diseño de un Futuro para el Futuro**, Fundación Javier Barrios Sierra, México, 1980.
- Schieffelin, Ernesto **Teoría, Técnicas, Procesos y Casos en la Planeación de la Educación.** El Ateneo, Argentina, 1976.
- Schmelkes, Corina **Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación** Haría, México, 1988.
- Tamayo y Tamayo, Mario **Diccionario de la Investigación Científica** Limusa, México, 1990.
- Tenorio Bahena, Jorge **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales Siglo XXI**, México, 1989.
- Terry, George **Principios de Administración** CECSA, México, 1977.
- Uviale Berrones, Ricardo **Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa** IPAEM, México, 1991.
- Windelband, Wilhelm **Historia General de la Filosofía.** El Ateneo, México, 1960.
- C.U.A.M. **Manual Técnico de Operación y Reglamento.** CUAM, México, 1996.
- S.E.P. **Administración de Control Escolar.** UNAEM. México, 1982.
- S.E.P. **Seminario de Legislación, Organización y Administración Escolar** DGCPM, México, 1980.
- SEP **Compilación Sobre Planeación y Diagnóstico Educativos** DGP, México, 1981.
- U.N.A.M., **Legislación Universitaria** U.N.A.M., México, 1992.
- UNESCO: **Finalidades de la Educación** Courvoisier, Le Chaux de Fonds, Suiza, 1981.