

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**“LA ORGANIZACIÓN UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE
CON BASE A UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO”**

T E S I S

PRESENTA:

FERNANDO AGUSTÍN FUENTES TINAJERO

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO D.F.

OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**“LA ORGANIZACIÓN UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE
CON BASE A UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

FERNANDO AGUSTÍN FUENTES TINAJERO

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO D.F.

OCTUBRE DE 2006

DEDICATORIA

Antes que nada, le agradezco a la vida por darme en este tiempo, lugar y época para lograr un objetivo que ha sido el paso de mi formación, la de mi familia que Dios me asigno, y que se ha esmerado por darme no lo mejor, sino la excelencia en aportar de sus conocimientos, y que ahora en adelante me toca innovar por todo lo que me han heredado con sus enseñanzas y vivencias a las que les agradezco infinitamente. En gran parte de mi educación a mi Abuela Carmen Tinajero de Larrea, por darme su amor incondicional y de tener tan consentido a su nieto el menor, por que sé que en alguna parte de este universo sigue preocupándose por mí y me sigue guiando, por que en realidad no me siento que este sólo, siempre estas conmigo y te llevo dentro de mi corazón y mi ser, que tus enseñanzas no han sido en vano, te amo con todo mi ser en donde quiera que estés.

A mi tía Edith Margarita Tinajero de Larrea, gracias por darme de tu cariño, tu paciencia y consejos, se que también en alguna parte de este universo me estas cuidando, donde quiera que estés me sigas cuidando, te extraño demasiado.

A mi Madre Ruth María Tinajero de Larrea, que ha sido un gran ejemplo de constante amor incondicional, entrega y motivación, me siento el hijo más afortunado y agradecido de ponerme Dios una mujer especial y única, de mucha luz, con una esencia infinita, que ha sido mi motor impulsor para seguir adelante, y que jamás a quitado el dedo del renglón por esforzarse de lo que ahora soy, sé que tus enseñanzas y consejos me han dado la fortaleza, el valor y coraje de engrandecer mi espíritu y mi ser, te amo madre adorada por no dejar de creer en mí aún en los tiempos difíciles de mi educación, que puedo gritarlo a los cuatro vientos, ¡¡¡ LO LOGRAMOS MAMÁ !!!

En lo académico, con el pasar de los años, y por los buenos ejemplos y valores de mis profesores, y los amigos permanentes y pasajeros que he tenido desde mi infancia de la Primaria, Secundaria,

Preparatoria y Universidad, hasta ahora en la madurez, de todo esto, se que este humilde servidor ha tenido sus altibajos sus éxitos y sus fracasos, que gracias a ustedes y a su trayectoria de dejarme compartir un pedazo de su vida, también les dedico mi gran cariño, aprecio y amor, por que sin ustedes no hubiera podido llegar a la cúspide de mi Carrera Profesional, Dios los bendiga en donde quiera que estén.

De antemano me siento un ser humano agradecido, por todo lo que Dios me ha dado, sea mucho o poco el conocimiento que he adquirido en mi corta vida y lo que me pueda deparar el destino para seguir fortaleciendo mi enseñanza académica, espiritual, laboral, y sobre todo ejercer lo enseñado con humildad y espíritu de servicio.

A T E N T A M E N T E

Fernando A. Fuentes Tinajero

ÍNDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	
1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	13
1.2.1. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: IMPLICACIONES ENTORNO A SU DEFINICIÓN.....	14
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
1.4. LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	17
1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
1.6. VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	25
1.6.1. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.....	25
1.6.2. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, LA SUPERVISIÓN, LA LEGISLACIÓN, EL PLANEAMIENTO Y LA POLÍTICA ESCOLAR.....	25
1.6.3. CARACTERÍSTICAS Y FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	26
1.6.4. PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	27
1.6.5. ORIENTACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, UNA VISIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	31
1.6.6. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	32
1.6.7. MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	32
1.6.8. MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	33
CAPÍTULO 2 LA ORGANIZACIÓN, SU PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y EL USO DE LA HERRAMIENTA DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	
2.1. FUNDAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	
2.2. LA ORGANIZACIÓN, CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	37
2.2.1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS..	40
2.2.2. EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	42

2.3. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.....	43
2.4. FACTORES QUE INVOLUCRA AL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL SISTEMA ESCOLAR, EN LOS NIVELES EDUCATIVOS A DESARROLLAR.....	44
2.4.1. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN SU ELECCIÓN DEL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....	46
2.4.2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y SU VINCULACIÓN CON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACIÓN.....	47
2.5. MARCO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....	47
2.5.1. ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO....	49
2.6. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO....	50
2.6.1. NFORMACIÓN DE DATOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.....	51
2.6.2. PARTICIPACIÓN DE QUIENES ESTÁN IMPLICADOS EN EL CAMBIO SEA RÁPIDO Y EFECTIVO.....	51
2.6.3. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, OBSTÁCULOS DE LA PROBLEMÁTICA, SUS PRINCIPIOS Y MEDIOS PARA SU INTERVENCIÓN.....	52
2.6.4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.....	52
2.6.5. INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	53
2.6.6. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO DEBE TENER UNA MENTE CLARA Y CREATIVA.....	54
2.6.7. NECESIDAD, INTENCIÓN AL CAMBIO Y REQUISITO DE ACCIÓN EN DIAGNOSTICAR.....	54
2.6.8. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS...	55
2.7. DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ACCIÓN.....	55
2.7.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN.....	56
2.7.2. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO EN LA ORGANIZACIÓN.....	56
 CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTEGRAL DENTRO DEL MARCO JURÍDICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL ORIGEN Y DESARROLLO	
3.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	
3.2. MARCO JURÍDICO QUE FUNDAMENTA LAS ACCIONES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL COMO ORGANISMO DEL ESTADO.....	61
3.2.1. LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	63

3.2.2. LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN.....	64
3.2.3. LEY PARA LA COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	68
3.2.4. LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 5° CONSTITUCIONAL RELATIVO AL EJERCICIO DE PROFESIONES DEL DISTRITO FEDERAL.....	69
3.3. DECRETO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	71
3.3.1. PROYECTO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	72
3.3.1.1. REGLAMENTO QUE NORMA LAS RELACIONES LABORALES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	73
3.3.1.2. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	74
3.3.1.3. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	75
3.4. OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	75
3.4.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD CON BASE EN RELACIÓN A LAS UNIDADES UPN.....	76
 CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTEGRAL DESARROLLO Y ORIGEN DE LA UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE EN BASES A SUS FUNCIONES	
4.1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD UPN 099.....	
4.2. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....	81
4.2.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD UPN.....	83
4.2.2. FUNCIONES DE LA UNIDAD UPN	84
4.2.3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD UPN.....	84
4.3. VINCULACIÓN Y CONTEXTO DE LA UNIDAD UPN	86
4.4. DIRECCIÓN DE LAS UNIDADES UPN	88
4.5. LAS FUNCIONES Y HABILIDADES DEL DIRECTOR	92
4.6. LA ADMINISTRACIÓN EN LA UNIDAD UPN	94
4.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD UPN.....	94
4.7.1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA UNIDAD UPN.....	97
4.7.2. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA UNIDAD UPN.....	99
4.7.3. EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DIRECTIVA.....	100
4.7.4. MOTIVACIÓN EN LA UNIDAD UPN.....	102
4.7.5. LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD UPN.....	103

CAPÍTULO 5 PROPUESTA: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE

5.1. VALORES ESTRATÉGICOS QUE GUÍAN LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.....	107
5.2. VISIÓN FUTURA DE LA UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE.....	108
5.3. ESTRATEGIAS PARA LA REORGANIZACIÓN EN LA VIDA ACADÉMICA.....	109
5.4. FACTORES ESTRATÉGICOS.....	110
❖ FACTORES PRIMARIOS	
❖ OTROS FACTORES POTENCIALES	
❖ FUERZA IMPULSORA	
5.5. FACTORES ESTRATÉGICOS EN ORDEN DE PRIORIDAD	111
5.6. DIVERSIDAD EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD UPN PLANEACION PROSPECTIVA.....	111
5.7. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES QUE CONFORMAN EL PROBLEMA TECNICA: LLUVIA DE IDEAS.....	113
5.8. INVENTARIO DE PROBLEMAS, (LLUVIA DE IDEAS).....	113
5.9. FUTURO DESEADO.....	115

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Es eminente reconocer que la evolución social, está sujeta a los vaivenes que se presentan conforme a los esquemas y directrices que emanan de los nuevos contextos. Ello ha impulsado la caracterización de la sociedad del conocimiento en cuyos sesgos se aprecian, las aspiraciones de las estructuras por lograr, con base en su Sistema Educativo Nacional, el rescate de la creatividad, y el desarrollo y habilidades en los individuos a través de los procesos adecuados reales de progreso económico, tecnológico, político y social, son esenciales para la integración.

La ausencia de capital humano sólidamente preparado y capaz de originar, adecuar y divulgar los conocimientos, llevará inevitablemente enfrentar el aislamiento intelectual y resultará sumamente difícil el superar sus problemas de toda naturaleza.

Es pertinente destacar la importancia que tiene, sostener e incrementar las oportunidades de formación y superación profesional de recursos humanos estratégicos dentro del sector de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 099 D.F. Poniente, puesto que en ese nivel residen y se forman de acuerdo a la necesidad educativa.

En este caso, el Administrador Educativo se convierte en agente de innovación educativa, cuya aptitud de cambio, cimentada en los saberes adquiridos sobre las diversas perspectivas teóricas, principalmente de corte administrativo, organizador, planificador, estratégico y diagnosticador administrativo operará como factor de interacción entre el ámbito educativo y la comunidad, en donde se desempeñen. El presente trabajo de investigación, representa el resultado titulado: “La organización UPN Unidad 099 D.F. Poniente con base a un Diagnóstico Administrativo”.

La palabra “Diagnóstico” viene de las raíces etimológicas, su significado científico Día (a través) y gnosis (conocer) por tanto se trata de “conocer a través de o por medio de”. El Diagnóstico Administrativo, implica el conocimiento a través del cual detectan signos y alteraciones en la organización; lo que implica determinación y caracterización de los hechos administrativos, políticos, y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear.

La Diagnósis Administrativa es una actividad constante en la organización; así los resultados y sus conclusiones serán preliminares y se deberán enriquecer en forma permanente y consecutiva. El Análisis Administrativo debe considerar las características determinadas de cada área, es necesario tener en cuenta de repercusiones administrativas que se presentan de las relaciones con el resto de las organizaciones.

Mediante el Diagnóstico Administrativo, es posible disponer del conocimiento pleno acerca de la estructura y el funcionamiento de una organización determinada. En la Administración, la organización guarda estrecha relación con las funciones del Proceso Administrativo. La organización viene del griego "organon", y significa instrumento, este concepto es el uso que en nuestra lengua significa "organismo". Partes y funciones diversas: ningún organismo tienen partes idénticas, ni de igual funcionamiento. Es además una unidad funcional, estas partes diversas, tienen un fin común e idéntico.

Su coordinación y su objetivo primordial para lograr ese fin, ponen en acción distinta, pero complementaria de las demás, ayudan a construirse y ordenarse.

La organización se define como el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones.

Se refiere a estructurar, la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. Constituye el aspecto estático o de mecánica. Siendo su importancia la organización como elemento final de aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles la previsión y planeación.

La organización se considera una unidad social, constituida con fines y objetivos predeterminados, sobre cierta permanencia que rige mediante un orden normativo y su estructura el centro de decisión interno y externo, que regula y controla su operación para examinar el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto es considerado como un ente dinámico, que mantiene nexos permanentes, que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento, el confundir la organización con la integración presenta peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real; con la consecuencia muy frecuentes de que se pierda de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración, en lugar de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debe ser".

Por otra parte, se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia, el cual permite construir el proceso administrativo, tanto en el organismo material como social de la institución. La organización es el efecto de accionar, efectuar, ordenar, arreglar, fundar, crear factores, de producir un buen manejo del trabajo.

Además, contribuyen en forma dominante dentro de las instituciones en nuestra sociedad, son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por su creciente estándar de vida. Las organizaciones son caracterizadas por un conjunto de relaciones sociales estables deliberadamente creadas, con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos. Tiene un papel fundamental en el proceso administrativo, y que

proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de las instituciones y puede ser dividida en organización material y organización social.

En esta investigación, se menciona que es necesario construir una estructura dual (material y humana) para conseguir determinados fines; que maneja diferentes tipos de organización, por lo que se integraran teorías recientes y otros autores que darán el respaldo más amplio para hacer resaltar el campo del conocimiento administrativo, que permitirán analizar, para así dar solución a la problemática ya mencionada.

La Administración Educativa juega un papel importante dentro del contexto educativo del proceso administrativo, que conlleva a desarrollar cada uno de sus puntos principales; siendo uno de estos la fase estática, la cual plantea dentro de la misma planeación y la organización en la institución regulando de esta manera la gestión para poder cumplir las metas planteadas, así mismo tomando en cuenta el funcionamiento y el desarrollo de los objetivos previos para llegar a una acción encaminada a la ejecución de la misma; y por otro lado, tenemos la fase dinámica en donde encontramos la dirección y el control, siendo parte fundamental en este mecanismo de desarrollo, esta dos variables se complementan para poder llegar a una misión y visión del proceso administrativo.

El estudio documenta en el Capítulo 1, la etimología del concepto de administración y se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, Servicio y Subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos. Cabe mencionar, que el uso de la palabra “administración” trata de una disciplina que como tal, de reciente estudio está en pleno periodo de formación, ya que ha sido muy variable para demostrar bastaría citar el hecho que algunos autores aún discuten si la Administración es una parte de la organización o viceversa.

De lo anterior, se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta. “El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por sus cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar todos los elementos en forma más eficiente”.¹

Cabe mencionar; qué de acuerdo a los centros educativos, la administración educativa también es importante y fundamental, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, debido a que existe una buena coordinación de sus elementos, hablando en materia administrativa: los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos, etc.

El principal enfoque de la administración educativa es hacer una mejora en el proceso educativo, esto es lo que implica que exista una actividad administrativa que

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. P.P. 15-18.

traspase los límites de lo burocrático, y se reconceptualice dentro del marco del hecho educativo. Cabe resaltar que convergen elementos de dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa, como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical, y sobre todo, el concepto y percepción de cada miembro del personal.

Esta investigación aborda cómo está contemplado a todo organismo social principalmente en el quehacer educativo, de tal forma, que el hombre pueda distinguir en dos fases o etapas principales. Su comparación puede abordar los organismos físicos en donde de manera flexible aclarará mejor estas fases. Para dar un mayor panorama de lo que se está comentado, esta investigación del entorno al proceso administrativo exponen algunos criterios sobre diversos autores, estos dan una idea administrativa, donde a continuación mencionará:

Henry Fayol, menciona de manera inteligente los siguientes aspectos en los cuales el proceso administrativo se lleva en dos diferentes fases, la cual se van desprendiendo administración se discute si la administración es ciencia, esta cuestión tenemos que ver lo que entendemos por cada una de estas disciplinas.

Para resolver esta cuestión también tenemos que saber lo que entendemos por cada una de éstas disciplinas, y luego juzgar la administración escolar en relación con ellas, para ver si ésta relación es de coordinación o de dependencia jerárquica.

De tal manera, nos hace mencionar el autor Galván Escobedo, que la Administración y los principios son de naturaleza teórica en cuanto a su concepción, pero son de naturaleza práctica en cuanto a su aplicación. La orientación de la función de la organización bajo la visión de las relaciones humanas son consecuencia de la buena administración, constituyen su propósito de influir en las condiciones de las relaciones interpersonales, a la vez, eminentemente humanas, y aún cuando gran parte del éxito de la administración depende de las cualidades personales de los administradores y el personal, además de heredadas biológica y socialmente, toda acción administrativa eficiente, deben tener por lo menos cualidades.

Este estudio puede ser de carácter reflexivo, realizado de la responsabilidad administrativa de una institución determinada, con miras a una investigación o experimentación, o bien con ambas finalidades. De acuerdo con este concepto a tomar como referencia, el administrador tiene que suponer que el hombre tiene que tratar con el contenido de un trabajo, en alguna forma. Para comprender la naturaleza de esta tarea administrativa, su **Proceso**, su **Secuencia** son aspectos del concepto de administración tridimensional son organizados de similar manera, la otra gran subdivisión es el **hombre**.

La primera dimensión de éste aspecto se basa en la capacidad del hombre (espiritual, emocional, intelectual, física, etc.), La segunda dimensión se basa en la conducta del hombre con respecto al modo en que concibe el problema, y colecciona

datos, hace inferencias, se relaciona con otros seres humanos, programa o supone, decide y desarrolla un curso de acción. En donde se establece la parte conceptual, proyectándose las definiciones de administración, administración educativa, contando con su importancia de la institución educativa, sus características, principios y el proceso administrativo, los valores institucionales de la administración educativa.

En el capítulo 2 se menciona la organización, su participación del administrador educativo en la herramienta del diagnóstico administrativo, donde los autores Bateman S. Thomas y Snell Scott, consideran que el fundamento de la organización, se describe como: “la estructura, en donde gráficamente los puestos y cómo están organizados, donde muestra un retrato de los mandos a los cuales están sujetos para sus diversas actividades que realizan diferentes funciones en las personas”.¹¹

Presenta con claridad características estructurales importantes, hay otros asuntos de diseño relacionados con la estructura que, aunque no son obvios, no son menos importantes. En donde las tareas deben de realizarse en una organización, son el establecer las necesidades de especialización y división del trabajo; de otra manera la complejidad será total en la organización.

El concepto de organización significa instrumento, se basa en el uso, se define como organismo, menciona que nos lleva hacia una explicación, dando como resultado el objetivo principal en estructurar, los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

La palabra organización está determinada en sólo actuar, integrando, dirigiendo y controlando, todo lo que pertenece a la dinámica, cuando se habla en materia de organización tiende a ser clasificado mediante sus objetivos básicos, lo que conlleva de acuerdo a una función social, los objetivos son el punto de partida de toda organización; es obvio que no son el punto final claros, son el buen arranque de la buena administración, significa más que el sólo tener objetivos claros y adecuados, son esenciales como puntos de partida.

En pocas palabras, se puede decir que al establecer una organización, deben obtenerse recursos necesarios, humanos, materiales, y ordenarlos e integrarlos de tal manera que puedan llevar a cabo las tareas que se les asignan, y así lograr los rendimientos deseados, cuyo estilo sea adecuado y adaptado a las personas, se crea aquello llamado un buen ambiente de organización, lo llaman encerrar la personalidad, pero en realidad es probable sea aún más que esto, la organización entendemos el proceso y el resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional; y por organización escolar, se puede entender el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación.

¹¹ Bateman S. Thomas & A. Snell Scott Administración una ventaja competitiva. P. 296.

Por último, el sistema necesita de un modo velar el cumplimiento de las disposiciones organizativas, legislativas y administrativas de la mejor manera posible, así como procurar el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en la situación educativa; la inspección y supervisión escolar, dentro del lenguaje de la administración, el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación.

El diagnóstico administrativo, “está encaminado a lograr la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización, además, debe de manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desea aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo, se basa en una decisión oportuna y en una actitud racional; por tanto, es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes”.^{III}

De acuerdo con lo anterior, el diagnóstico integral se define como la acción mediante en la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización o a la situación de la realidad administrativa.

Es necesario saber hasta donde se puede llegar sin chocar ante una oposición de principios ni salirse del ámbito del asunto. si no se pone atención se corre el riesgo de que el problema afecte a toda la organización y lleve a dar el caso de que algunos responsables estén demás haciendo con mayor énfasis, el administrador es la persona que resuelve los problemas bajo presión y que satisface en mayor o menor medida, las obligaciones en cuanto obtener resultados, y conocer las necesidades del personal, la administración se ha definido de varias formas, lo que se define como la sucesión de un problema tras otro.

Conviene completar el diagnóstico mediante un plan de actuación también se debe determinar la duración de la intervención como el costo necesario para su puesta en práctica, si se plantea lo que deseamos conocer, la verdadera línea jerárquica la que resulta de los hechos y no de los textos, “no bastará con sustituir el enfoque jurídico por el sociológico, mediante esta perspectiva mediante la técnica del uso del inventario (o técnica de lluvia de ideas) donde podemos elaborar la lista de decisiones adoptadas por referencia a los adoptantes reales de su ejecución.”^{IV}

En el capítulo 3, se hace un diagnóstico administrativo del marco jurídico de la Universidad Pedagógica Nacional y la Administración Pública Federal tiene una función social común (la administración de necesidades sociales) la diferencia

^{III} Martínez Chávez. Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos, Reingeniería. Pág. 22-24

^{IV} Petit, Thomas. Fundamentos de Administración. P.P. 48-57

estriba en sus objetivos, la Administración Pública a través de Programas Gubernamentales da respuesta a las necesidades de la población, cuya insatisfacción es compromiso legal y político del Estado.

La Universidad Pedagógica Nacional como organismo del Estado tiene la capacidad en establecer, que a diferencia de otras instituciones del mismo nivel educativo, surgen como Organismos Descentralizados del Estado,^V se crea como Institución Pública de Educación Superior, con carácter de Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), revisando el Reglamento Interior de la propia Secretaría.

Por otro lado, se establece el ámbito de competencia del Poder Ejecutivo Federal, en materia educativa (artículo 25°) el Ejecutivo Federal y el Gobierno de cada identidad federativa, con sujeción a las correspondientes disposiciones de ingresos y gasto público que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos.

Los Planes y Programas que la Secretaría determine en cumplimiento del presente artículo, así como las modificaciones, deberán publicarse por el Diario Oficial de la Federación y en el órgano informativo oficial de cada entidad federativa, tomando en cuenta sus modificaciones.

Los planes señalados, el Gobierno Federal, podrá así mismo, incluir en los convenios mencionados el establecimiento de Escuelas Normales y Universidades Pedagógicas Estatales, cuyos Planes y Programas de Estudio y criterios académicos, deberán ser similares a los de la institución nacional correspondiente al Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional, este documento presenta los objetivos en los que se apoya y basan los programas permanentes de las funciones y servicios académicos, y las acciones que de ellos se deriva y expone el propósito, donde consiste en contribuir a la superación de la educación en la calidad, y en elevar el nivel profesional de los maestros en servicio.

El Proyecto Académico, se caracteriza por el quehacer de la Universidad Pedagógica Nacional; las funciones académicas y su orientación. Como Institución de Educación Superior, como Pedagógica, donde aboca a las ciencias involucradas en el Estudio de la Educación, y su integración al Sistema Educativo Nacional (SEN).

El Capítulo 4 hace referencia al Diagnóstico Administrativo Integral, de la Unidad UPN 099 D.F. poniente en base a sus funciones y el origen y desarrollo. Después de la realización de la Creación de la Universidad Pedagógica Nacional, profesores normalistas insistieron que se extendieran los servicios de la misma, por tal motivo en 1979 se establecen 64 Unidades UPN a lo largo del territorio nacional, ofreciendo estudios de Nivel Superior a través de la Modalidad del Sistema Abierto, el cual permitirá cubrir la demanda de Profesionistas en Servicio, y responder a postulados

^V Universidad Pedagógica Nacional. Decreto de Creación de la UPN. Art.1º. P.P. 1-3

de la Educación Permanente, denominada Unidades del Sistema de Educación a Distancia (Unidades UPN SEAD).

Los servicios que la UPN ofrece hacia el aprendizaje de los alumnos, constan en la adaptación de procedimientos de acuerdo a la modalidad de trabajo de la Licenciatura fue fortalecer a la educación de México, especialmente la Escuela Pública de Nivel Básico, además de propiciar permanentemente la superación académica y el desarrollo profesional del personal adscrito a la Unidad UPN.

Al contribuir a la producción de teorías educativas, acorde a las condiciones y con el desarrollo e incremento de investigaciones que se relacionen con el campo educativo. La Unidad UPN órgano de la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco) responsable de llevar a cabo el Proyecto Académico a lo largo de todo el territorio nacional, donde las actividades principales se sientan y dan base al desarrollo.

Este modelo representa la forma de operación con los elementos mínimos para el desarrollo del trabajo en la Unidad, sus subdivisiones quedan sujetas a los programas que se realicen en cada una de ellas (áreas), así como su cobertura de acción de trabajo.

La Unidad UPN se vincula de manera esencial con toda la comunidad en la que esta inmersa: Docentes, Gobiernos, Dependencias Federales, Estatales y Municipales, con organismos del Sector Público como Privado. Cabe mencionar que las Unidades UPN ante la Coordinación General de Unidades UPN, tienen un papel importante en las necesidades sobre la planta física y sus recursos naturales (humanos) que requieran la Unidad UPN de acuerdo con la demanda de servicios, los resultados académicos obtenidos para ser considerados en el presupuesto global de la Universidad Pedagógica Nacional, así mismo de integrar y emitir la información que solicita los órganos de la UPN, de conformidad con los lineamientos establecidos.

El Director es la base principal y fundamental en el desarrollo de la Unidad UPN, en el desempeño de sus funciones en donde requiere de un conjunto de conocimientos y habilidades específicas, de manera general, de debe ser un conocedor y denominador del puesto ejercido, además debe tener en cuenta con una vista que seleccione y analice en el desarrollo de la resolución de problemas, que cuente con un talento de oportunidades y aciertos. Llevándolo así a una difusión de opiniones interinstitucional, y a la comprensión de sus propios elementos y con el personal de trabajo que lo rodea, en donde el establecimiento de su jerarquía promueva la comunicación y como consiguiente el respeto y relación entre la Unidad UPN y la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco) y el Magisterio en Servicio (SNTE)

El reto de la administración, es la complejidad de las interrelaciones en las que se desarrollan actualmente, las organizaciones de ámbito social determinado; materializando principios generales para resolver la problemática productiva. De la misma forma en que el Rector Educativo exista, en el margen del sistema social, la Universidad Pedagógica Nacional, consecuencia natural de este planteamiento en el

contexto de la Administración Superior; de ser considerada así en el contexto de la Administración Pública.

En la práctica, la administración opera a través de un proceso en cuyo desarrollo se distinguen un conjunto de fases que tienen como finalidad sistematizar la prestación de un servicio o la producción de un bien. Otros aspectos por considerar, a la realización de los servicios de mantenimiento, limpieza y traslado requeridos para conservar en óptimas condiciones el funcionamiento de la Unidad UPN.

Para un buen funcionamiento e integración, el trabajo en grupo requiere del establecimiento de una serie de condiciones positivas que en gran medida, se logran a través del adecuado manejo de las relaciones humanas entendidas como el conjunto de vínculos de carácter afectivo, derivados de una identificación de conocimientos, valores - actitudes que se dan entre los miembros del grupo.

- Los elementos de un grupo social se establecen siempre en función de un propósito, el respeto de los derechos, la dignidad y los valores culturales de los miembros de un grupo permiten conservar y fortalecer sus relaciones.

Este rasgo estimula el trabajo y obtienen el consumo de aquellos a quienes va dirigido, se puede mencionar que el liderazgo puede presentar dependiendo del carácter del Director de la Unidad UPN.

Dentro de la Administración, el Trabajo Central del Administrador, se ubique como parte integrante de la fase de la Planeación. Afirma que durante el proceso administrativo se toman decisiones de acuerdo con el desarrollo del proceso y con el curso de las actividades; en cuanto, los segundos aspectos se consideran como decisiones a las actividades de Planeación y Organización.

En el capítulo 5 se hace una propuesta del Diagnóstico Administrativo en base a la Unidad UPN 099 D.F. poniente en donde generan los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se propician, donde el corto plazo parece agobiante y a la vez cercano, es necesario construir escenarios y propiciar análisis que obliguen a pensar en diferentes alternativas en el tiempo; esto es a mediano y largo plazo, con valores positivos y creativos.

Nos lleva a reflexionar acerca de las características de labor, definiendo paradigmas construyendo escenarios y propiciando la toma de decisiones y una coyuntura que requiere para analizar y no solamente construir el futuro. La visión transforma, cuando a partir del mismo esquema, se pretende la diversificación de los servicios universitarios, el que implicaría reafirmar problemáticas variadas que afectarían en un grado sumo trabajo. Se incluye en este documento el futuro deseado gradual a partir de resolver los planteamientos que manifiestan las variables, con base en el Método de Análisis Estructural y con la técnica de lluvia de ideas (Brainstorming), que basifican la prospectiva.

El futuro deseado que se bosqueja converge con el proceso evolutivo de la ciencia y la tecnología de vanguardia. Este análisis lo delimito como un campo interesante de intervención por parte de las autoridades de la UPN, advirtiéndole que está en fase de desarrollo, observándose en el interés del Personal Docente de la Unidad, ya que el planteamiento de la prospectiva genera la motivación a la participación.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Su definición nominal o real, o directamente se considera la explicación del origen de la palabra que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para elementos lingüísticos que la forman. Esta manera suele encontrarse el “verdadero” significado de la palabra y del concepto que expresa.

La palabra “administración” se forma con el prefijo **ad**, hacia, y **ministratio**; esta palabra proviene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de “**minus**”, comparativo de inferioridad, y **ter**, finge como término de comparación.¹

La etimología del vocablo **minister** es, diametralmente opuesta a la de **magíster**; **magis**, comparativo de superioridad y **ter**. Sí “**magister**” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad (que ordena o dirige una función), “**minister**” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, Servicio y Subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos. Cabe mencionar, que el uso de la palabra “administración” trata de una disciplina que como tal, de reciente estudio está en pleno periodo de formación, ya que ha sido muy variable para demostrar bastaría citar el hecho que algunos autores aún discuten si la Administración es una parte de la organización o viceversa. Sin embargo, las definiciones dadas por autores que hacen mención de la administración y sus enfoques basados en la propia experiencia, deducen en sus elementos básicos de formación en la administración, dichas definiciones se mencionan a continuación:

E.F.L. Brech; la considera “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”²

Henry Fayol; considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración, señala que: “Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.”³

¹ B. Miner John. El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica. P.18

² Ryes Ponce, Agustín. Administración Moderna. P. 51

³ Jiménez Castro, Wilburg. Administración de Empresas Teoría y Práctica. P.31

J. A. Fernández Arena: dice que, “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.”⁴

W. Jiménez Castro; menciona que: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”⁵

J. D. Mooney; señala que: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”, y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado.”⁶

Por otro lado Peterson y Plowman; la definen como: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”⁷

F. Tannenbaum; la menciona como: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sea debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”⁸

Y por último G.P. Terry; dice que: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.⁹ De esa manera, las definiciones precedentes pueden observarse un fondo común, orientado al análisis objetivo de los hechos y comúnmente admitidos y como esenciales en el análisis de todo fenómeno administrativo; por lo tanto la definición que propongamos, podrá responder a la realidad, al mismo tiempo que aprovechar lo investigado.

Cabe mencionar que se ha hecho en común una breve definición de la Administración en la que se señala como: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros.”

De lo anterior, se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo a través de ella se refiere a la máxima

⁴ Fernández Arena, José Antonio. Administración de Empresas Teoría y Práctica. P.31

⁵ Ballesteros, A y Sainz, E. Organización Escolar. P. 18

⁶ Ball, J.S. La política de liderazgo. En las dimensiones de la labor de la gestión. Antología de Administración Educativa. P. 41

⁷ Ackoff, Russell. Rediseñando el futuro. P. 35

⁸ Dessler, Gary. Organización y Administración. P. 13

⁹ Ibidem. P. 14

eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etc. no sólo se considera como el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales; los buenos administradores hacen procesos con eficacia y eficiencia, ser eficaz es lograr las metas organizacionales, ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible, los mejores administradores mantienen la firme atención en ambas cosas.

Es indiscutible quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado “administrador”; pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones siempre que estas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás comienzan a recibir el nombre de administrador.

Trasladándonos a manera de experiencia, esto lleva y nos enseña que se encarga de justificar que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. De acuerdo con el entorno que la sociedad refleja la unión moral del hombre, en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, por lo tanto, es el objetivo en él que recae la Administración, precisamente, es considerado el elemento en “coordinación sistemática de medios” en él que se exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

Haciendo mención de esto, el hombre debe satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira y el objetivo inmediato de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que sólo no podría realizar, o bien que lograría más imperfectamente.

Reyes Ponce Agustín menciona: “El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por sus cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar todos los elementos en forma más eficiente”.¹⁰

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

En este apartado se mencionará la definición de la Administración Educativa, en el que da la pauta para determinar su importancia, en donde aborda las siguientes condiciones, las cuales imperan en esta época, así como surge la necesidad de la convivencia y labor de grupo, en donde se requiere de una eficiente aplicación, y de esta disciplina donde se refleja la eficiencia y la calidad de la educación y de las instituciones educativas, contando con el entorno del ámbito público, para aterrizar lo antes mencionado resaltando 6 puntos que se deben tomar en consideración como punto de reflexión y de difusión.

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. P.P. 15-18.

1. La administración educativa puede darse en donde exista un centro educativo, organismos sociales, también por que no, asemejarlo al ámbito educativo privado como a la materia de la iniciativa privada, y de acuerdo a su complejidad, puede resurgir de manera necesaria.
2. Depende del organismo social, y del éxito de una buena administración y preparación, que sólo a través de ella, se debe hacer buen uso de los recursos humanos, materiales, y financieros, con los que cuenta el organismo.
3. En las instituciones educativas, debe manifestarse la función administrativa, debido a su magnitud y complejidad, tanto técnica, científica ya que sin ella no se podría actuar.
4. Cabe mencionar; qué de acuerdo a los centros educativos, la administración educativa también es importante y fundamental, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, debido a que existe una buena coordinación de sus elementos, hablando en materia administrativa: los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos, etc.
5. La elevación de la eficiencia del educando, depende en gran medida de una adecuada administración educativa, dirigida a la sociedad en donde se proyecta la capacidad de formación del estudiante.
6. En vías de desarrollo, los países hacen una atenuación, en México al tratar de vincular la Administración Educativa, es allí donde se proyecta la formación, mencionado que en este aspecto se necesitan coordinar todos los elementos que intervienen en crear las bases de forma esencial en el desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

Dentro de este contexto surgen nuevas atenuantes sobre el entorno de la Administración Educativa, donde se ve implicada ante una reacción fuera del contexto de la realidad.

1.2.1. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: IMPLICACIONES EN TORNO A SU DEFINICIÓN

El principal enfoque de la Administración Educativa es hacer una mejora en el proceso educativo, esto es lo que implica que exista una actividad administrativa que traspase los límites de lo burocrático, y se reconceptualice dentro del marco del hecho educativo.

La dimensión administrativa se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano, y en ella, se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo del personal y el cumplimiento de las demandas de

la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo, para Leonor Pastrana, cabe mencionar que la función directiva en esta dimensión, “implica la capacidad para poder conducir las acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela”.

¹¹

Esta dimensión es la manera en que el Director accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con esta tarea dual analizada en la dimensión anterior; es necesario llevar esta tarea a su instrumentación.

Este carácter operativo no puede tener una definición única, ya que cada escuela es diferente, cada Director asume su tarea de una manera distinta, pues en ello, se percibe su actividad sobre la base de sus propios esquemas conceptuales, además que cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianidad. Ball, J.S. menciona “No obstante, el común denominador, es que el director tiene una función dual que ejerce realizando esta actividad dependiendo del tipo de ámbito escolar a otro”.¹²

Eltkin, J. y Schwartein, L. mencionan que esta dimensión administrativa, cabe resaltar que convergen elementos de dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa, como los estilos de liderazgo, “el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical, y sobre todo, el concepto y percepción de cada miembro del personal y, de manera específica el que tiene el director sobre su quehacer profesional”.¹³ A manera de concluir esta definición el papel importante de la Administración Educativa responde a las necesidades y los mismos principios que contemplen las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos, que da significado y aportación en el sello que la distinguen, es necesario, entender la Administración Educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, en donde el autor Gutiérrez R. nos lleva a tres consideraciones:

1. El directivo debe encaminar toda la tarea administrativa al logro de la misión institucional que, necesariamente implica.
2. Se debe ponderar entonces la actividad educativa dentro de su función administrativa.
3. Es imprescindible que los directores se formen y capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo se actualicen en el progreso educativo general y de la escuela que dirigen.¹⁴

¹¹ Pastrana, L. La dimensión administrativa. En las dimensiones de la labor de gestión. P.P. 158-173.

¹² Ball, J.S. La política del liderazgo. En las dimensiones de la labor de gestión. P.P. 116-142.

¹³ Eltkin, J. y Schwartein, L. Rasgos de la cultura organizacional. En las dimensiones de la labor de gestión P.P. 112-125.

¹⁴ Gutiérrez, R. Las Funciones de la Administración de la Educación y la Formación de Administradores de la Educación. En la gestión como quehacer docente. P.P. 65-79.

Se requiere de una reconceptualización de la Administración Educativa en todos sus niveles, tanto en el aspecto macro como en el micro institucional, que considere los siguientes aspectos:

- a) Un enfoque cultural donde los autores Cunningham W. Gresso, Donn W. mencionan en el “sentido de construir una cultura organizacional coherente con la misión institucional, de tal modo que promueva acciones requeridas para alcanzarlas”.¹⁵
- b) Un enfoque sociopolítico del autor Owens R. desde su punto de vista, menciona en términos “de reconocer la relación dialéctica que existe entre escuela y comunidad, propiciando con base en ella, una relación de coparticipación, cogestión y corresponsabilidad, que redunde en una escuela que realmente satisfaga las demandas reales”.¹⁶
- c) Un enfoque académico referido en el autor Mercado, R. menciona en “ejercer las funciones necesarias y los estilos de liderazgo pertinentes para generar la comunicación y motivación necesarias en cada miembro del personal, que los lleve a realizar su tarea específica e individual, que de ellos se requiere para coadyuvar al esfuerzo grupal y sobre todo como plataforma principal llevando al logro la misión institucional”.¹⁷
- d) Un enfoque administrativo y como conclusión del autor Sánchez de Horacio J.J. desde su referido a la instrumentación es la tarea administrativa, para lo cual “el Directivo debe considerar los enfoques anteriores con la finalidad de conseguir en la implementación de su actividad en la práctica como principal aspecto la observación al éxito de su quehacer profesional que redundará en el éxito de la institución que administra”.¹⁸

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da en que existe un organismo social congruente en todos los ámbitos, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de sus medios; la administración se da en el Estado, el Ejército, la Empresa, la Sociedad Religiosa, etc. Aunque lógicamente existan variantes.
- **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas jurídicas, etc. El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, se puede ver un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador, de esta manera

¹⁵ Cunningham, W. y Gresso, Donn W. *Cultura, no estructura. En la autoorganización en la escuela.* P.P. 292-314.

¹⁶ Owens, R. *Recientes avances en el campo de la administración educativa.* Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar P.P. 49-65.

¹⁷ Mercado, R. *Una reflexión crítica sobre la noción escuela-comunidad.* En el entorno socio cultural y la gestión escolar. P.P. 119-129.

¹⁸ Sánchez de Horacio, J.J. *La comunidad educativa.* Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. P.P. 126-136.

cuanto más grande sea el organismo social, más importante de un jefe es la administración y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando en mayor o menor grado, parte de los elementos administrativos.
- **Su unidad jerárquica.** Tienen carácter de jefes en un organismo social que participan, en distintos grados y modalidades de la misma Administración. Así en una empresa se forman en un solo cuerpo administrativo desde el Secretario General hasta el último Mayordomo.

1.4. LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El uso de los principios de la administración están basados con la finalidad de simplificar el trabajo administrativo en su desarrollo y en su ejecución, al mencionar que las acciones de estos principios no se basan en lo absoluto, sino que son flexibles, y que pueden ser de manera utilizable de acuerdo al entorno y a las condiciones especiales y específicas pueden ser cambiantes de acuerdo a la realidad establecida, Henry Fayol hace mención de 14 principios, los cuales están basados en la experiencia y el desarrollo, en donde a continuación menciona de manera cronológica:

1. **“División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural, ambas deben estar equilibradas entre sí, mencionando de esta manera una proactividad y sinergia de las partes encomendadas.
3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, su aplicación, la energía, su comportamiento y el respeto de los acuerdos establecidos.
4. **Unidad de mando.** Nos menciona que cada empleado debe recibir órdenes e instrucciones, de sólo un superior, esto se puede mencionar como principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección.** Menciona que la cabeza principal elabora un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo establecido o deseado a seguir o a culminar la dirección indicada para su fiel desarrollo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.** Menciona este apartado que los intereses deben sobreponerse a los intereses

particulares, en donde todo elemento es parte importante en la organización, y que los intereses deben ser ligados hacia un fin común y hacia la directriz que tomen los intereses individuales de toda empresa y sobre todo hacer la connotación que todo lo que tenga que ver en relación con los intereses generales se verán reflejados en las actitudes de la empresa.

7. **Remuneración del personal.** Debe existir una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución, mencionando que se pueden dar de manera económica, de motivación, de alcance personal, como colectiva y sobre todo de desarrollo organizacional, que en el personal se vea reflejado la actitud - aptitud de servicio de la empresa u organización en la que se desenvuelva.
8. **Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización, cabe mencionar que la jerarquía tiene como finalidad el delegar funciones de acción, reflejadas en los mandos directivos, medios directivos (áreas sustantivas) y de operación, dando así como parte de este principio, la delegación y el funcionamiento de cada personaje que interactúa dentro de una organización, llámese pública o privada.
9. **Jerarquización o cadena escalar.** Menciona que la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, es integradora y formadora del principio de mando, y que tiene como finalidad el distinguir los puestos de acuerdo a su perfil y su desarrollo que cada uno forma parte de un mando en el desarrollo de actividades.
10. **Orden.** Menciona este principio que todo lugar para cada cosa y que cada cosa tiene un lugar, señalando de esta manera, es el orden material y humano lo primordial en este punto.
11. **Equidad.** Hace la reflexión de dar una directriz de amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal, y la misión, de la visión, de los objetivos y metas con los que cuenta la empresa, y sobre todo del impacto que causa en el personal establecido.
12. **Estabilidad y duración. (en un cargo del personal).** La rotación tiene como impacto sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo mejor, esto nos hace reflexionar que mayor es el grado del cargo en función de mayor responsabilidad y duración en el trabajo adquirirá mejor desempeño y dominio de las actividades que tiene encomendadas al ejercer, lo que puede mencionar que en mayor práctica de sus funciones y sus responsabilidades lo desenvuelve a dominar sus actividades.
13. **Iniciativa.** Es visualizar un plan de asegurar su éxito, que la iniciativa se basa en actividades de proactividad, de independencia, de creatividad en el desarrollo.

14. Espíritu de equipo. La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización, que todos somos parte principal y medular, y que todo lo que se consiga mediante sus objetivos, su visión, misión y sus metas se verá reflejado en las acciones de los demás, tomando así en cuenta, todo núcleo y función se verá reflejada en los actos de la organización”.¹⁹

1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Esta investigación aborda cómo está contemplado a todo organismo social principalmente en el quehacer educativo, de tal forma, que el hombre pueda distinguir en dos fases o etapas principales. Su comparación puede abordar los organismos físicos en donde de manera flexible aclarará mejor estas fases.

La primera etapa (Elementos de la mecánica administrativa). Se refiere o pretende la reestructuración o la construcción del organismo, en ella se va partiendo y se va diferenciando, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, de manera apta para su desarrollo normal en las actividades o funciones que le son propias o específicas; en donde la previsión consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y la valoración, en las cuales ser las condiciones idóneas futuras en la que dicho organismo llámese empresa pública o privada habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

En donde la previsión comprende tres etapas:

1. **Objetivos.** Corresponde fijar los fines, son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, al hablar de la previsión.
2. **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse, con base a su información, a los supuestos en materia de investigación.
3. **Alternativas.** Se trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de su información, donde los fines propuestos juegan un papel fundamental, esto se lleva o acabo dirigiéndose hacia la observación de cuantas posibilidades distintas existen.

- **PLANEACIÓN**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir y sobre que rumbo se va a disipar, fijando así los principios que lo habrán de prescindir y orientar, su secuencia de operaciones deberán ser necesarias para alcanzarlo y mediante la fijación de criterios, en tiempos, en unidades, etc.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. P.P. 371-395.

Por otra parte, se deben seguir y decidir con anticipación las acciones adecuadas que deban ejecutarse para ello; entre sus actividades de la planeación se cuenta con el análisis de las situaciones actuales, la anticipación hacia el futuro, la determinación de sus objetivos, las decisiones de los tipos de actividades en las que participará la institución, la elección de estrategias y de los recursos necesarios para lograr las metas adecuadas de la organización, serán de forma necesaria para su realización; en consecuencia se define y defiende las siguientes etapas:

- **Políticas.** Está basado en principios para orientar la acción de las necesidades de la institución, en donde se toma en cuenta su giro.
- **Procedimientos.** Este apartado está basado en la secuencia de operaciones o métodos con los que se realizarán las mecánicas administrativas, tienen como finalidad el funcionamiento de cómo está estructurado sus procesos de administración en lo que se considera sus medios y sus fines.
- **Programas.** Menciona cómo debe de estar la fijación de tiempos requeridos para cada acción, es ahí donde se desprenden los tiempos de evaluación, coordinación y ejecución de los programas, cómo serán realizados en un tiempo determinado.
- **Presupuestos.** Este apartado es parte medular de los tres primeros mencionados, que lleva como consecución de acción, en que se precisan mediante unidades, de costos, etc. y de los diversos tipos de “pronósticos” en los que destacan.
- **Estrategia y táctica.** Esta etapa es fundamental, lleva una relación estrecha con el presupuesto en donde con base en su ordenamiento de esfuerzos y los recursos asignados y designados para alcanzar los objetivos amplios, en el primero de los casos y de segunda instancia en concretizarlos.

Mencionado todo esto, me lleva a cada desarrollo a elaborar planes para la organización, sus unidades específicas de trabajo y para individuos, pueden abarcar largos períodos (de cinco o mas años), o un horizonte de tiempo. La parte primordial de la planeación, tales como: estrategias, ética, nuevas creaciones de desarrollo de estrategias y sobre todo un ambiente que sea global.

- **ORGANIZACIÓN**

Mencionando de esta manera que otro papel que juega dentro de la administración es la organización, donde se basa y hace referencia a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Consiste en el manejo ensamblado y coordinado de los recursos humanos financieros, físicos, de información, que son necesarios para lograr las metas,

actividades que incluyan atraer gente a la organización, y especificar las responsabilidades del puesto mediante una agrupación de tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para las personas que funcionen en conjunto, para alcanzar el máximo logro.

Esta definición advierte claramente tres etapas de desarrollo y funcionamiento:

- **Funciones.** Esta reside en la determinación de cómo deben dividirse y ejecutarse mediante las asignaciones pertinentes, y llevar a cabo actividades especializadas donde necesariamente generen.
- **Jerarquías.** Se debe fijar la autoridad y su responsabilidad correspondientemente a cada nivel de desempeño o su nivel existente de una organización.
- **Puestos.** Fincar las obligaciones y los requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo que es desempeñada por las personas.

La segunda etapa (Elementos de la dinámica administrativa). Maneja que esta totalmente estructurado y/o definido dentro del organismo y desarrolla en toda plenitud de sus funciones, elevando así sus operaciones y/o actividades que son meramente propias, en toda su variación y sobre todo coordinadas con complejidad, en lo que tiende a ser la vida del organismo existente.

Las etapas juegan un papel importante dinámico y mecánico dentro del desarrollo de la administración y su acción se lleva a cabo de la siguiente manera:

- **INTEGRACIÓN**

Parte primordial de la ejecución, consiste en procedimientos para dotar al organismo social, que la mecánica administrativa señala como son necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiendo, introduciendo, y articulando en la búsqueda de un mejor desarrollo administrativo, con la finalidad de contar con elementos, tanto humanos como materiales y financieros.

La integración comprende las acciones, los métodos, mecanismos y en particular a las personas, lógicamente en acción de las personas por que son parte fundamental en la acción del desarrollo, en consecución de los elementos administrativos o de mando, única que se contemplan en Koontz y O'Donell bajo el título de "staffing". Conllevando esta definición, la integración de las personas abarca tres etapas esenciales para su manejo y desarrollo dentro de la administración:

- **Su Selección.** Esta etapa, menciona que se deben adquirir, seleccionar, ejecutar o transmitir técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados para su funcionamiento de acuerdo a la realidad en que se esté ejecutando.

- **Su Introducción.** Esta herramienta menciona el de cómo se puede transmitir, e introducir, lograr que los nuevos elementos se articulen de la manera más rápida y óptima, que sea posible dentro del organismo social.
- **Su Desarrollo.** Esta etapa abarca que todo elemento es un organismo social, busca y necesita progresar, mejorar y actualizarse constantemente, como la actuación de un periodo de reciclaje, llamándolo de esta forma capacitación, un adiestramiento y una formación del personal, que le permita innovar y adquirir nuevas formas de desarrollo dentro del organismo. Debe analizarse que también en esta etapa la integración administrativa se determina en el desarrollo de las cosas, tanto humanas, como materiales y financieras.

- **DIRECCIÓN**

Fase de este proceso, encargada de estimular a las personas a desempeñarse bien, se trata de dirigir y motivar a los integrantes y de comunicarse con ellos, en forma individual o de grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con las personas que contribuyan a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización, departamentos y divisiones.

Menciona como se debe impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realicen del modo más eficaz en los planes señalados; comprende las siguientes etapas:

- **Autoridad o mando.** Define el principio en que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección, dentro de este elemento se basa la importancia especialista en el problema de las decisiones.
- **Comunicación.** Considera en la administración como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva como parte medular la figura del director, en todos los elementos que deben conocerse, y de éste se ejecutan las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano, llámese, puesto, área, mandos de operación, mandos de ejecución, etc.
- **Delegación.** Encargada para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta, se ordena y se acciona, dependiendo el grado de delegación en la función asignada. Como ya se dijo antes, señala la representación de la acción en forma connotada.
- **Supervisión.** Se considera como la última función de la Administración, su objetivo principal es revisar si se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado para su ejecución.

- **CONTROL**

El control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios, mencionando así, que se establecen actividades específicas de control para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso, con respecto a las metas de largo plazo: supervisar el desarrollo de las personas mediante la comparación de los datos de éstos con las normas; y de actuar para corregir los problemas contando con sus mecanismos de presupuestación, sus sistemas de información, la reducción de costos y su acción disciplinaria son sólo algunas herramientas de control.

Hace referencia al establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con la finalidad de saber si ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de formular nuevos planes, mencionando los siguientes puntos:

1. **Base de todo control.** Hace referencia al establecimiento de estándares y controles, sin esto es imposible hacer la comparación de los mismos, esta primera etapa es propia del administrador.
2. **La operación de los controles.** Este suele ser una función propia en cada uno de ellos, de esta forma hablamos de las personas que integran a cada uno en sus puestos o áreas de trabajo o ejecución que tienen a su cargo por dirigir y controlar, sin esto no podría existir una resolución de controles y la directriz necesaria para su operación.
3. **Evaluación de resultados.** Hace mención del cómo es una función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación más eficaz y productiva, dependiendo del organismo social en el que se desenvuelva y se desarrolle, y logrando así resultados obtenidos.

El control no quiere decir que cierre un paso o un ciclo obtenido, sino que se enfoca hacia resultados y objetivos, y tiende a ser una conexión esencial; misma que se ve estudiada, y aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos sobre todo en los que se tocaron para dar desarrollo y desenvolvimiento del proceso administrativo, esto parece ser más una interacción con los escenarios establecidos dentro de la misma administración, donde podemos mencionar de la siguiente manera:

- **Previsión y Planeación.** Existe una ligadura de ejecución basándose en “lo que ha de hacerse”; cabe mencionar que muchos autores, como se indicará de manera breve y siguiente en esta investigación, se unen dos elementos en la Planeación, que en esta observación se puede llegar a confundir “lo que puede hacerse”, la realidad de este contexto se podría referir a “lo que en definitiva ha de hacerse”.

- **Organización e Integración.** Este postulado refiere a lo que se puede mencionar “al como va hacerse” su realidad se centra en dos aspectos meramente ligados: la Organización Teórica y la Organización Práctica, es decir, pensar en la estructura y el proceso con que se va a llevar a cabo una institución planteada y de manera real - concreta de lo que puede disponerse.
- **Dirección y Control.** Estas tienen un trazo de manera encaminadas a “ver que se haga y ver como se hizo, nos mencionan un solo contexto y como elemento que normalmente lo denominan que es el control”.²⁰

Sin embargo, ocurre en un organismo de entorno social, en donde va partiendo desde la iniciativa, se dirige o toma dirección a la estructuración del entorno tomando en cuenta la primera etapa; cuando esta definido y debidamente estructurado, existe que en la segunda etapa lleva como acción en la operación y el funcionamiento normal del mismo, para lograr así resultados deseados.

Para dar un mayor panorama de lo que se está comentado, esta investigación del marco conceptual en torno al proceso administrativo exponen algunos criterios sobre diversos autores, estos dan una idea administrativa, donde a continuación mencionará:

Henry Fayol, menciona de manera inteligente los siguientes aspectos en los cuales el proceso administrativo se lleva en dos diferentes fases, la cual se van desprendiendo los intereses de la administración y su desarrollo en proceso de la administración:

Fase	Elemento	Etapas
a) Mécanica	1. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas. • Procedimientos. • Programas. • Presupuestos y pronósticos. • Estrategias y tácticas.
	2. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. • Jerarquías. • Obligaciones.
	3. Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Su elección. • Su introducción. • Su desarrollo.
b) Dinámica	4. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad. • Comunicación. • Delegación. • Supervisión.
	5. Control	<ul style="list-style-type: none"> • Su establecimiento. • Su operación. • Su evaluación.

²⁰ Agustín Reyes Ponce Administración Moderna P.P. 27-31.

1.6. VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

1.6.1. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Frecuentemente se discute si la administración es ciencia, arte, técnica o política; para resolver esta cuestión tenemos que ver lo que entendemos por cada una de estas disciplinas.

El “**arte**” es una actividad que comprende la expresión de la belleza, además, es un conjunto de reglas para hacer bien una cosa. La “**ciencia**”, constituye un conjunto de principios y prácticas que forman un sistema y que emplea el método científico basado en la investigación y la experimentación. La “**técnica**” es el dominio acabado y utilitario de un conjunto de procedimientos e instrumentos para la realización de obras; es pericia o habilidad para hacer uso de procedimientos y recursos, y en su aplicación de los conocimientos científicos en una dirección determinada. Por “**política**” entendemos el conjunto de reglas de conducta, normas, aspiraciones y acciones tendientes a alcanzar determinados objetivos.

La administración participa de todo esto pero algunos autores, como Fayol, considerando que es fundamentalmente una ciencia, otros creen que es esencialmente una técnica.

1.6.2. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, LA SUPERVISIÓN, LA LEGISLACIÓN, EL PLANEAMIENTO Y LA POLITICA ESCOLAR

Para resolver esta cuestión también tenemos que saber lo que entendemos por cada una de éstas disciplinas, y luego juzgar la administración escolar en relación con ellas, para ver si ésta relación es de coordinación o de dependencia jerárquica. Por “**organización**” entendemos el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en el quehacer educativo, incluyendo a todo lo relacionado con una comunidad determinada. La “**administración**”, es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional. Por “**supervisión**” escolar se entiende el conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza - aprendizaje de alumnos y a maestros, el perfeccionamiento profesional de los educadores en servicio y al mejoramiento de la situación educativa.

La “**legislación**” se refiere a normas de derecho escritas, encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos encargados de la educación. El “**planeamiento**” trata de la previsión de los distintos aspectos que tiene que considerarse en el desarrollo de una situación, en este caso educativa. Es el proceso

continuo como parte fundamental de la actividad administrativa que se proyecta hacia el futuro, para afrontar problemas inherentes al mejoramiento. La “**política**” es la finalidad y aspiración de un modo de vida, de acuerdo con los conceptos de sociedad, patria y educación que poseen los individuos y las instituciones encargadas del gobierno. Desde el punto de vista teórico, existen diferencias inequívocas entre estas disciplinas; desde el punto de vista práctico existen relaciones de jerarquía y coordinación. Para nuestro propósito, la política es el término y la acción más amplios; le siguen en su orden la administración, la organización, la supervisión; quedando todos relacionados por la legislación vigente.²¹

1.6.3. CARACTERÍSTICAS Y FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es esencialmente teórica, como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica dinámica y compleja; influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos. La pureza y la eficacia de la administración dependen de la evolución de los elementos que la componen.

Los elementos que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano, el estructural y el económico. Al proceso administrativo representado gráficamente, se le puede dar la forma de rueda cuyo eje es el objetivo que podríamos llamar factor teleológico. Cubriéndolo están la coordinación y el control, como funciones administrativas de los tres segmentos que constituyen los factores humanos, económicos y estructurales. El objeto de la administración como disciplina teórica es estudiar estos elementos que integran el proceso, y como arte y técnica; la forma de coordinarlos a fin de obtener el máximo beneficio.

La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas que influyen en ellas. Es condicionada por ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. El hombre investiga, provee y planifica continuamente en todos los actos de su vida. La administración como disciplina, proceso e institución también hace o debe hacer.

Los principales factores de la administración son: los humanos, estructurales y económicos.

- El primero y más importante es el “factor humano” por que toda administración está llevada a cabo por hombres y sin éste elemento ninguna forma administrativa es concebible.
- El segundo elemento es el “factor estructural”, toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

²¹ Galván Escobedo, José. Administración General. P.P. 4-11.

- El tercer elemento es el “factor económico” entendiéndose por tal, los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

Por lo tanto, grado de eficiencia, coordinación y control de esos factores, dependen del buen funcionamiento del cuerpo administrativo y, por consiguiente, el logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, los maestros, alumnos, la enseñanza y la comunidad.

1.6.4. PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Por principio entendemos un enunciado general, que sirve de base a la realización de las actividades; se trata de una norma o sistema general que se puede aplicar a muchos casos particulares; a una exposición por medio del cual otro dato no relacionado directamente, es sistematizado o interpretado.

De tal manera, nos hace mencionar el autor Galván Escobedo, que la “Administración y los principios son de naturaleza teórica en cuanto a su concepción, pero son de naturaleza práctica en cuanto a su aplicación. Por su amplitud, estos pueden clasificarse en generales, particulares o específicos. En cuanto a su naturaleza hay tantos como disciplinas de pensamiento y acción existen”.²² Así hay científicos, morales, económicos, sociales, políticos, etc.

Los principios de la administración no puede tener la exactitud de las leyes físicas. En cuanto a los principios generales han tratado de elaborar una serie de ellos. De todos modos, los principios encontrados dan la documentación, sino que corresponden los propios funcionarios en elaborar, adoptar, aceptar, o determinar el cuerpo de principios para su respectiva área y nivel de trabajo, tomando siempre en cuenta el nivel superior y las características de la actividad en cuestión.

Los principios administrativos de Henry Fayol dan a entender, una cuestión propia de los organismos y de los funcionarios respectivos, en la vida práctica, haciendo mención estos principios dentro de un campo de acción determinado.

- 1. División del trabajo y especialización.** La división del trabajo es el orden natural de las cosas como en el hombre y de la sociedad; la finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo, o producir lo mismo con menos esfuerzo. Es un medio de obtener el máximo provecho por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal. La especialización consiste en la habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama determinada.

²² Galván Escobedo, José. Administración General. P.P. 13-54.

La división del trabajo es la base de la organización; es su razón de ser, naturalmente tiene sus motivos, sus ventajas y sus limitaciones. Mencionando entre otros aspectos de la siguiente manera:

- a) Preferencia de los individuos por determinadas labores,
- b) especialización y eficiencia,
- c) imposibilidad de que una misma persona pueda hacer varias cosas diferentes a la vez,
- d) el campo de los conocimientos científicos y técnicos se aumenta y profundiza.

Entre las limitaciones están las siguientes:

- a) División y especialización extremas, que pueden hacer perder de vista la unidad y la integridad;
- b) propicia mayor y mejor rendimiento, pero puede en estos casos extremos dificultar la coordinación.

2. Autoridad y responsabilidad. Es la función de demandar y lograr la obediencia. La autoridad y la responsabilidad pueden y deben delegarse, y ello no significa perder sino “compartir”. La delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad. Esta delegación puede ser descendente y lateral, mediata e inmediata. A pesar de sus ventajas tiene dificultades de realización por algunos motivos como los siguientes:

- a) Demasiado egoísmo que impide delegar,
- b) temor de incapacidad, deslealtad o inadecuadas decisiones de parte de los subalternos,
- c) lentitud de las decisiones en caso de que los subalternos deleguen y nadie tome la autoridad y responsabilidad,
- d) dificultades de carácter político que obstaculicen la delegación.

3. Centralización y Descentralización. Por centralización entendemos “la concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes; aun cuando la diferencia entre descentralización y desconcentración no está muy clara, parece haber un acuerdo en que la descentralización se opera cuando por medio de disposiciones legales, se delega autoridad en órganos que funcionan

con cierta independencia. Sí ésta delegación no se hace por leyes que permitan la autonomía, se trata simplemente de una desconcentración”.²³

El Centro de Investigaciones Administrativas y Sociales de Venezuela, en su Escuela de Administración Pública, por medio de la Comisión de Administración Pública, apoyándose en tratadistas como Manuel García Pelayo y Manuel María Díez, definen por descentralización “el traspaso que hace el Gobierno Central a los gobiernos locales o a instituciones autónomas, mediante disposiciones legales, de ciertos poderes relativos al ejercicio de la función administrativa”.²⁴

Es decir, consiste en una transferencia de atribuciones a unidades administrativas dotadas de personalidad jurídica, distinta de la Administración Central, ligadas a ella solamente por el control administrativo. La Descentralización requiere conferir facultades administrativas a órganos distintos en forma estable y en general; casi siempre debe ser dispuesta por la ley; el organismo central solamente puede ejercer control sobre la legitimidad de los actos de las entidades descentralizadas.

4. **Unidad de mando y de dirección.** La ejecución de una actividad cualquiera se requiere que la gente la ejecute y reciba órdenes de un jefe y sea responsable ante él. La unidad de dirección significa que hay un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin.
5. **Escala jerárquica.** Significa que están controladas por autoridad y campos de jurisdicción claramente definidos. Llámese así a la serie de niveles de autoridad que van desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. La escala jerárquica es el camino normal que siguen las disposiciones que transmiten las órdenes que se reciben en un organismo determinado. De acuerdo con este principio el proceso de la escala se divide en tres fases:

a) Jefatura

b) Delegación

c) Definición de funciones

La jerarquía, sin embargo, no siempre representa el campo más rápido de operación, por lo que deben preverse medidas para alterarla conscientemente sin menoscabo de los otros principios.

6. **Subordinación del interés particular al general.** El interés de un individuo o de un grupo no debe prevalecer en contra de la institución, así como el interés deben prevalecer sobre cualquiera de sus miembros.

²³ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría de la administración. P.P. 6-9.

²⁴ Citado por Escuela de Administración Pública. Centro de Investigaciones y Sociales de Venezuela. P.P. 6-7.

7. **Lealtad y estabilidad.** Refiere al personal que debe ser consecuente con la institución, esto depende también de que garantice permanencia en el trabajo y se mantenga en goce sus derechos dentro del marco de las leyes, mientras cumpla sus deberes y obligaciones. Este principio marcha a la par del siguiente.
8. **Remuneración adecuada y equidad.** Es el pago de acuerdo los niveles de autoridad, responsabilidad, la especialización y división del trabajo, con la permanencia y superación en ascensos periódicos según el tiempo, los méritos y servicios, trabajo adecuado, igual trato a todos y en igualdad de condiciones.

Tratando algunos hechos que se consideran especiales en la administración de la educación en relación con el administrador educativo.

- 1) **La educación es fundamental.** La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad, y única en el sentido que es más decisiva que cualquier otra clase de actividades, esta condición tiende más a aumentar que a disminuir.
- 2) **La educación tiene trascendencia pública.** Las relaciones de la educación con el público, desde diferentes puntos de vista, muchas veces en conflicto.
- 3) **La administración escolar es difícil a causa de la sensibilidad de su personal.** El sector de la Administración Pública es tan sensible a los efectos de la acción administrativa, debido a su situación individual y profesional está hecho precisamente para sensibilizar y ser sensibilizado.
- 4) **La función educativa es compleja.** Desde el punto de vista técnico las funciones administrativas son más complejas, pero, desde el punto de vista operacional, el hecho de incluir una diversidad de elementos humanos hace compleja la función la cual se opera de la siguiente manera:
 - a) Autoridades superiores con autoridades inferiores,
 - b) Autoridades de un nivel con otras del nivel,
 - c) Autoridades con profesores o maestros,
 - d) Profesores o maestros con colegas,
 - e) Público con autoridades,
 - f) Público con profesores o maestros,
 - g) Profesores o maestros con alumnos,
 - h) Alumnos con alumnos,
 - i) Alumnos y maestros con padres de familia.
- 5) **La administración es difícil por la profesionalización del personal.** Aparentemente es más fácil de administrar a un personal profesionalizado y, en efecto, así lo es en los sectores donde ha sido posible lograr el establecimiento de la jerarquía por nivel de preparación profesional. Cuando esto no ha sido

posible como en el sector educativo, resulta más difícil mostrando un proceso lento y atrasado.

- 6) Es difícil evaluar la acción educativa.** Resulta relativamente fácil evaluar la efectividad de la acción administrativa debido a que se puede hacer en razón de unidades, calidades de producción, según el tiempo, los equipos y materiales empleados. En el sector educativo resulta difícil esto, porque se trabaja con material humano cuya cantidad y calidad de producción es muy largo su plazo, y difícil; no lo es sólo por el número de alumnos que pasan por la escuela, sino por la calidad de la educación que están recibiendo.
- 7) La acción educativa es comprometida.** La administración de la educación, como la labor de las personas que la llevan a cabo, es muy sensible a la actitud política. Ejercen política tanto los administradores de alto y bajo nivel como los profesores, y los alumnos tienen en relación con la escuela. La educación es precisamente uno de los principales instrumentos de orientación política, y la utilizan conscientemente sus distintos miembros de la política gubernamental como institución o agente conscientizador de los cambios sociales.

1.6.5. ORIENTACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, UNA VISIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

La orientación de la función de la organización bajo la visión de las relaciones humanas son consecuencia de la buena administración, constituyen su propósito de influir en las condiciones de las relaciones interpersonales, a la vez, eminentemente humanas, y aún cuando gran parte del éxito de la administración depende de las cualidades personales de los administradores y el personal, además de heredadas biológica y socialmente, pueden en gran parte ser cultivadas. También es cierto que gran parte del personal escolar, por la clase de tarea que realiza, está muy lábil su salud emocional, lo que hace más difícil la tarea de administrar.

Se prestó atención a las relaciones humanas como enlace de la administración, especialmente cuando, como reacción a la actitud despótica, se desarrolló un paternalismo exagerado. En la actualidad no se descuida éste aspecto, se considera a las relaciones humanas son más efecto y no causa de una buena administración basada especialmente en el estudio y satisfacción de los motivos, las necesidades y los valores del hombre.

El papel del personal, y de la institución es crear una organización que conduzca al proceso de tomar buenas decisiones, que puedan operar efectivamente. Debe existir libertad para las iniciativas, siempre que éstas concuerden con la finalidad central, la operación eficiente y el control prudencial. La administración debe ser organizada de tal manera, que proporcione una maquinaria para la operación democrática y la descentralización de funciones. El propósito debe ser, en clarificar, distribuir la

responsabilidad y la autoridad entre los individuos y grupos de manera ordenada y coincidente con el propósito de la institución.

La autoridad y responsabilidad delegada por un jefe administrativo debe resultar un patrón unitario, que permita tomar decisiones en diferentes niveles de dependencia dentro de la institución. De esta manera, la organización administrativa debe proporcionar y facilitar mecanismos para la continua y cooperativa evaluación.

1.6.6. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Toda acción administrativa deben darse los siguientes pasos:

1. **Deliberación.** Empieza con la identificación del problema, la recolección, el ordenamiento de datos, y la consideración de alternativas.
2. **Decisión.** Se toma una determinación, se diseñan cursos de acción teniendo en cuenta los aspectos anteriores.
3. **Programación.** Se planifican procedimientos y recursos con un señalamiento de objetivos, actividades, instrumentos, financiamiento, personal, tiempo y facilidades de evaluación.
4. **Implementación.** Significa operar y realizar el programa de acción en el lugar, tiempo, manera y con los recursos previstos, facilitando todos los mecanismos correspondientes.
5. **Coordinación.** Puesta en marcha debe hacerse relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y actividades, lo que significa constante comunicación con otros organismos relacionados en forma horizontal y vertical.
6. **Evaluación.** Etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tenerse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación, a efecto de examinar los distintos factores que favorecieron o entorpecieron la actividad administrativa.²⁵

1.6.7. MODELOS ADMINISTRATIVOS

Para llevar a cabo una eficiente administración, deben tener por lo menos las siguientes cualidades:

- Cuando mencionamos modelos administrativos, entendemos los planes esquemáticos, concebidos dentro de una corriente de pensamiento determinada.

²⁵ Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. P. 18

- Constituyen guías generales, orientación para elaborar un plan específico de acción dentro del quehacer administrativo investigativo, operacional y evaluativo. Dentro del quehacer administrativo, concepción organizativa determinada. Este modelo, pueden elaborarse muchos a semejanza y derivados de él. No es exactamente un plan, programa o proyecto de trabajo, sino una concepción teórica, que da origen a planes y acciones administrativas. Un modelo determinado llega a un estudio profundo de la teoría y la práctica administrativa.
- Este estudio puede ser de carácter reflexivo, realizado de la responsabilidad administrativa de una institución determinada, con miras a una investigación o experimentación, o bien con ambas finalidades. Mejor aún de manera combinada, la teoría y la práctica constituyen una integridad y sirve de sustento a la otra. Retomando el carácter científico, tecnológico, tenemos que reconocer que se trata de una aplicación.

En último caso, la administración como teoría podría ser ciencia, y como práctica la tecnología. El administrador es un aplicador de los conocimientos teóricos en el mismo sentido, desde luego también hay algo de arte en cada una de estas disciplinas. La administración escolar posee un conjunto de principios que forman un sistema, el sistema de la educación, y hace uso del método científico, consistente en la investigación y la experimentación.

Solucionar este problema del empirismo administrativo hay que proceder de manera científica, partiendo de modelos en administración. El “**modelo**” es un paradigma, o clasificación que intenta descubrir de manera sistemática por que ayudan a clasificar cuando se aplica al estudio (o solución) del problema (o fenómeno), está destinada a ser productiva, relevante y conducente a hipótesis comprobables. En cuanto a la elaboración de modelos de administración hay que tomar en cuenta sus consecuencias para la práctica y la investigación.

1.6.8. MODELO TRIDIMENSIONAL DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con este concepto a tomar como referencia, el administrador tiene que suponer que el hombre tiene que tratar con el contenido de un trabajo, en alguna forma. Para comprender la naturaleza de esta tarea administrativa, tiene que ser considerada esta tarea administrativa y la naturaleza del hombre en su trabajo. El ser humano, por supuesto, no realiza el trabajo en el vacío, sino en un medio que le sirve de escenario, de esta manera, existen tres elementos que integran el modelo administrativo: el hombre, el trabajo y la situación social.

En la consideración del contenido del “**trabajo**” lleva a cabo la administración escolar, y determina cuatro aspectos destacados, los cuales ve enfocados como una reacción del entorno laboral y sus expectativas que se pueden abordar para un desarrollo o mejoramiento en el futuro, en el cual define este diagrama:

- 1) **Mejoramiento y extensión de los servicios educativos;**
- 2) **Obtención y mejoramiento del personal;**
- 3) **Obtención y ampliación de recursos financieros y equipo;**
- 4) **Mantenimiento de efectivas relaciones con la comunidad.**

Estos aspectos del “**contenido**” del trabajo deben responder a los criterios de la necesidad y eficiencia. Estos es, tienen que representar aspectos importantes y críticos del contenido del trabajo, y por otra, los ha de abarcar a un todo; no debe haber aspectos que caigan fuera de estas categorías.

Hasta aquí logrando mencionar la clasificación del contenido del trabajo pero no su interacción. Hace falta adscribirle aspectos del proceso al trabajo del administrador y ubicar este proceso en una secuencia o tiempo en donde ocurra la interacción de contenido y proceso. El “**proceso**” se divide en las siguientes partes:

- 1) **Percepción del problema;**
- 2) **Relación del problema con las personas;**
- 3) **Toma de decisiones;**
- 4) **Ejecución y revisión de las decisiones.**

Este proceso aplica al respecto del contenido del trabajo, ocurre en la secuencia de un “**tiempo**” clasificado bajos los rubros de pasado, presente, transición y futuro, y de acuerdo con el modelo gráfico se puede dar una perspectiva de esta manera siendo la siguiente ilustración (**Ver Anexo 1**), en donde su **Contenido** esta basado en el mejoramiento de los servicios educativos, conllevando a la obtención y mejoramiento del personal, en base de lo obtenido de sus recursos y equipo con el que cuenta la institución, y de manera práctica al mantenimiento de las relaciones con la comunidad en relación a la función que ejerce para darle el sostenimiento necesario a su desarrollo.

Su **Proceso** debe ser considerado toda percepción, relación, decisión y puesta en marcha lleve hacia fines satisfactorios de logro, cambio y desarrollo.

En donde su **Secuencia** hablando del tiempo que ha ejercido llámese su Pasado, Presente, Transición y Futuro deben de llevar hacia una resolución de tiempos cronológicos ejercidos en cambios que lleve a efectuar una directiva estratégica de rotación del ejercicio establecido en relación a la secuencia que determine o depare su situación actual o de cambio.

- Este modelo puede ser ejecutado de dos maneras: ser probado empíricamente o por medio de la experiencia práctica y real para determinar que grado cumple los criterios de necesidad y eficiencia.

Los otros dos aspectos del concepto de administración tridimensional son organizados de similar manera. La otra gran subdivisión es el “**hombre**”. La primera dimensión de éste aspecto se basa en la capacidad del hombre (espiritual, emocional, intelectual, física, etc.)

La segunda dimensión se basa en la conducta del hombre con respecto al modo en que concibe el problema, y colecciona datos, hace inferencias, se relaciona con otros seres humanos, programa o supone, decide y desarrolla un curso de acción. El aspecto de secuencia es igual al especificado en el modelo gráfico (esto es el diseño tridimensional. La “**situación social**” involucra las circunstancias físicas y técnicas, los recursos humanos, los sistemas de relación con la comunidad, la estructura de la organización, los patrones de pensamiento, las creencias y los valores. El proceso incluye la continuidad y estabilidad, lo nuevo y lo diferente, obstáculos y facilidades, resolución y reajustes. Nuevamente la categorización de la secuencia es la misma del esquema, resultando un diseño gráfico de (4x4x4).²⁶

²⁶ Pfeiffer, John, A. A New Book at Education. P. 5.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN, SU PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA HERRAMIENTA DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.1. FUNDAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los autores Bateman S. Thomas y Snell Scott, consideran que el fundamento de la organización, se describe como: "la estructura, en donde gráficamente los puestos y cómo están organizados, donde muestra un retrato de los mandos a los cuales están sujetos para sus diversas actividades que realizan diferentes funciones en las personas".²⁷

Aunque presenta con claridad características estructurales importantes, hay otros asuntos de diseño relacionados con la estructura que, aunque no son obvios, no son menos importantes. Dos conceptos fundamentales en torno están estructuradas las instituciones son la diferenciación y la integración. L. LaPlante, considera en su opinión que nos mencionan que: "la diferenciación significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo. Por una parte la integración significa que estas unidades diferenciadas se juntan nuevamente de modo que el trabajo se coordinan en el producto total".²⁸

Estos conceptos se han relacionado y subyacen de la diferenciación estructural. Dando así su punto de vista B.L. Thompson, nos menciona que: "la diferenciación se crea a través de la división y la especialización del trabajo. La división del trabajo significa que la organización esta subdividido en tareas menores de diversas personas y unidades en la organización se realiza tareas diferentes".²⁹ A su vez, la especialización se refiere al hecho, de que diferentes personas o grupos con frecuencia que desempeñan partes específicas de la tarea completa. Los dos conceptos están desde luego, muy relacionados, un ejemplo de ellos son los administradores y los contadores, que se especializan y llevan a cabo trabajos distintos; del mismo modo, las tareas de finanzas y recursos humanos están divididas respectivamente entre estos departamentos.

En donde las tareas deben de realizarse en una organización, son el establecer las necesidades de especialización y división del trabajo; de otra manera la complejidad será total en la organización, por lo que sería demasiado para una sola persona.

La integración considera, y efectúa cómo las organizaciones diferencian sus estructuras, los administradores tienen que considerar simultáneamente, esto

²⁷ Bateman S. Thomas & A. Snell Scott Administración una ventaja competitiva. P. 296.

²⁸ L. LaPlante "Org Chart Revisited", P.32.

²⁹ B.L. Thompson. The New Manager's Handbook. P. 79.

incluye a todas las tareas especializadas, no pueden ser desarrolladas en forma completamente independiente. Puesto que las distintas unidades son parte de la organización ampliada, tiene que existir un grado de comunicación y cooperación entre ellas. La integración se basa en la coordinación, y hace referencia a los procedimientos que vinculan para lograr así la misión total de ésta.

La integración se logra a través de mecanismos estructurales que llevan la colaboración y la coordinación, así como cualquier actividad de trabajo que vincula sus distintas unidades, y cumplen con la función de integración. Cabe mencionar y recordar que entre más diferenciada sea la organización (llámese empresa u ente público o privado), mayor será la necesidad.

2.2. LA ORGANIZACIÓN, CONCEPTO E IMPORTANCIA

El concepto de organización viene del griego “organon” que significa instrumento, este concepto se basa en el uso, se define como “organismo”, este implica necesariamente, tres conceptos:

1. **Partes y funciones diversas.** Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
2. **Unidad funcional.** Estas partes diversas tienen, un fin común e idéntico.
3. **Coordinación y autoconstrucción.** Para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; y obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

George Terry lo define como “El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo, la ejecución de las funciones respectivas.”³⁰

Sheldon también menciona desde su punto de vista, como: “Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”³¹

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como “La estructura de las relaciones entre personas, trabajo y recursos.”³²

³⁰ Rodríguez Rodríguez, José. Dirección y Gestión de Personal. P. 23

³¹ Petit, Thomas. Fundamentos de Administración. P. 35

³² P. Sexton, William. Teorías de la Organización. P. 44

Koontz y O'Donnell menciona de forma más directa: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura."³³

Petersen y Plowman hacen la reflexión desde un punto más óptico y empírico: "Es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, sirve para establecer y esclarecer canales prácticos de comunicación entre los grupos."³⁴

Litterer señala y menciona con objetividad y desempeño: "Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, sino con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas."³⁵

Estos autores tópicos llegan a la conclusión sistematizada en que definen a la organización en sí la estructuración técnica de las relaciones que deben existir las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Se menciona que la organización nos lleva hacia una explicación, dando como resultado el objetivo principal en estructurar, quizás es la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. Por lo mismo se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, mencionando que basado a sus funciones, niveles o actividades están por estructurarse.

En donde la organización constituye un patrón de ideas que llevan hacia la elaboración de un dato final dentro de su aspecto estático o de mecánica, afirmando de modo concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va hacer. La palabra organización está determinada en sólo actuar, integrando, dirigiendo y controlando, todo lo que pertenece a la dinámica.

Esto tiene un aspecto muy importante, la organización con base en su desarrollo, se puede considerar el elemento final a su aspecto teórico, donde recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles, todo lo que la previsión y la planeación señalan al respecto de cómo se debe hacer una empresa.

Cuando se habla en materia de organización tiende a ser clasificado mediante sus objetivos básicos, lo que conlleva de acuerdo a una función social, en lo que podemos mencionar, que sus objetivos principales se basan en:

- **Suplir las limitaciones.** Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente la organización.

³³ Koontz, H. y Heinz, W. Elementos de Administración. P. 21

³⁴ Montoya Basulto, Elida. Organización Escolar. P. 21

³⁵ Kast Fremont, E. y E. Rosenweig, James. Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias. P.P. 14-19.

- **Permitir la comunicación de los valores.** No sólo asociamos con los demás en razón de las debilidades y limitaciones, sino que también se basa en comunicar a los demás el pensamiento, etc. Es evidente que la organización se basa o responde a estos fines.
- **Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.** La eficacia consiste lograr metas y objetivos que se han propuesto, mientras mejor se organice, lograrán mejores niveles y condiciones con menor esfuerzo, también debe de mencionarse que la organización para su mejor desarrollo, debe de contar con procesos que estimulen su actividad.
- **Aumentar nuestras capacidades.** Cuando se combine la eficiencia en los demás, aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado, esto es, claramente evidente, por ejemplo, las universidades, talleres de trabajo, etc.
- **Ahorrar tiempo.** Es evidente que se harán las cosas mucho más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.
- **Favorecer la especialización.** No sólo permite, sino que exige gran parte, que cada quien se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección, más debe considerarse que toda organización contiene una función social, donde toda sociedad necesita, de tal forma, no se puede existir si no se posee alguna. Aprovechar los beneficios de una sociedad será tanto mayores, en cuanto mejor organizada esté la misma.

De esta manera, la organización se puede denominar en dos factores formal e informal. Cuando se habla de la organización formal, nos lleva por su entendimiento o raciocinio que es una estructura planeada, que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, que conducirá al logro eficaz del objetivo de una decisión explícita. Aunque no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y define ciertas funciones y sus relaciones.

Por otra parte, con la interacción de la organización informal, lleva a comprender aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados que surgen espontáneamente en las actividades más rápidamente, y eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos.

La Escuela del Comportamiento Humano,³⁶ pone su atención en las relaciones informales, en realidad ambas se mezclan. Es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, a menos que se trate de un agrupamiento muy reducido y más bien accidental; de lo contrario, tenderá siempre a formalizarse; en donde se puede esbozar sus fines mediante una clasificación que a continuación dará como consecuencia de su desarrollo y por sus fines inmediatos.

³⁶ Adalberto, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración, P.P.407-408.

Cabe mencionar que el autor Reyes Ponce Agustín da a resaltar en un aterrizaje de la administración como se tiende a derivar en estos 4 aspectos importantes:

1. **Políticas.** Aquellas que se dirigen al logro del bien común, pueden citarse como ejemplo el Estado, Ejército, Tribunales, Partidos Políticos, etc.
2. **Económicas.** Tienen como finalidad la producción de un bien o servicio, suele dividirse en:
 - **Primarias.** Como la agricultura, la ganadería, cuya producción proviene fundamentalmente de las fuerzas de la naturaleza, sólo secundariamente de la acción del hombre que cuida y dirige los procesos naturales.
 - **Secundarias.** En la que la fuerza productiva primeramente de la acción y el ingenio del hombre, y sólo de manera pasiva de la naturaleza, o sea, las industrias productoras de muebles, ropa, etc.
 - **Terciarias.** Aquellas que produce un servicio, entre éstas destacan notablemente las organizaciones comerciales, bancarias, turísticas, etc.
3. **Las educativas y culturales.** Buscan investigar, transmitir, y difundir conocimientos, ejemplo: universidades, centros de investigación, museos, etc.
4. **Religiosas.** Tienen por objeto satisfacer y dirigir las aspiraciones del hombre, tiene ante algo trascendente que considera ante ciertos deberes. Con fines meramente sociales, aquellas que pertenecemos para satisfacer nuestro anhelo natural de comunicarnos con los demás, para ayudarnos mutuamente, o bien para satisfacer nuestro natural anhelo de comunicación.³⁷

2.2.1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS

Los objetivos son el punto de partida de toda organización; es obvio que no son el punto final claros, son el buen arranque de la buena administración, significa más que el sólo tener objetivos claros y adecuados, son esenciales como puntos de partida. Primero se determinan parámetros, dirección y en este proceso se concientiza de manera práctica la planificación necesaria para lograr los objetivos imposibles de alcanzar, es bueno tener objetivos de desafío; es ridículo tenerlos completamente imposibles de lograr.

En pocas palabras, se puede decir que al establecer una organización, deben obtenerse recursos necesarios, humanos, materiales, y ordenarlos e integrarlos de tal manera que puedan llevar a cabo las tareas que se les asignan, y así lograr los rendimientos deseados. Esto debe realizarse dentro de plazos de tiempos fijados del trabajo y dentro de presupuestos financieros, deben producirse la calidad deseada de rendimiento y seguir métodos y procedimientos establecidos.

³⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. P.P. 275-280.

Entonces, una organización de trabajo es un sistema de responsabilidad basado en el juicio humano, el juicio debe ejercerse a todos los niveles de la estructura, y esto requiere que se incorpore libertad de acción, que tenga en cuenta las diferencias individuales y la creatividad humana; de lo contrario todo lo que se haría sería oprimir botones sin pensarlo.

En la organización no lucrativa, la división que establezca tiene nombres diferentes, pero el patrón es semejante. Se crea la estructura que se requiere para llevar a cabo adecuadamente el trabajo, mediante diversos aspectos del trabajo se dividen según las necesidades y conocimientos de la organización y su administrador o administradores. Por lo tanto, se puede tomar en consideración que la falta de información que se acaba de tratar resulta con frecuencia la generación de lo que podría llamarse cuatro organizaciones en una:

1. La organización como realidad opera,
2. La organización cómo debe operar,
3. Hay problemas en el momento de estructurar una organización, asimismo;
4. El momento de hacer cambios.

Esta es una de las razones por las cuales en la primera parte de esta investigación se concentro aspectos humanos, de importancia vital tener algún entendimiento por que conducen en examinar las estructuras en las cuales trabaja la mayoría.

Las personas tienen efecto sobre las organizaciones en las cuales trabajan; al mismo tiempo, desde luego, ejercen su efecto y así podría argumentarse en favor de considerar primero la organización y luego el trabajador. Desde un punto de vista mejor hacer la elección interesante en aquellas organizaciones; por lo común algo se pierde al tomar uno de los caminos, y alguien tiene que decidir qué camino resulta en menos pérdidas. La conducta individual en cualquier organización, es el resultado de varios factores, tales como:

- Las diferentes personalidades de los diversos individuos,
- Las proporciones mutuas que tienen las personas,
- Las actitudes de las personas hacia las restricciones impuestas sobre su conducta por las relaciones entre sus roles,
- Las satisfacciones personales o la falta de ellas al realizar las tareas requeridas.

C. Perrow y J.R. Thompson han analizado la relación del sistema estructural de la organización con las demandas de su medio ambiente pertinente. C. Perrow, concluyó que: "Un medio ambiente estable tener operaciones relativamente que se centran en la eficiencia y el control centralizado, a medida que el medio ambiente comienza hacerse menos estable, la diferenciación comienza a tener lugar. La organización se vuelve más descentralizada y menos rutinaria en sus operaciones a medida que el interés se desplaza más bien hacia la adaptación que hacia la eficiencia."³⁸

³⁸ C. Perrow. The Management of innovation. P.P. 12-13.

Thompson examina la diferenciación de otra manera; estudia los tipos de interdependencia entre los departamentos, la dependencia mutua compartida se presenta cuando a todos los departamentos, “la organización debe desplazarse hacia una independencia mutua, recíproca la cual requiere una gran acción entre los departamentos y consiguientes complejidades de integración. Entonces la Administración Educativa determina, con carácter exclusivo, el acontecer diario de una escuela; justo porque la contiene, se trata de un factor interventor con mayor incidencia a las condiciones concretas de cada plantel.”³⁹

2.2.2. EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

Cuyo estilo sea adecuado y adaptado a las personas, se crea aquello llamado un buen ambiente de organización, lo llaman encerrar la personalidad, pero en realidad es probable sea aún mas que esto. Herbert H. Meyer, hace mención que: “La percepción por parte de los miembros de una organización y de la desenvolvura con que ellos trabajan en la misma. Y así, el ambiente de organización puede variar de un individuo a otro y de un departamento a otro. No existe acuerdo pleno acerca de qué dimensiones deben usarse para medir el ambiente”.⁴⁰

En este último párrafo el autor Elmore Richard, destaca un punto de vista que hace mención: “Primero se debe pensar en cómo puede cambiarse una organización para adaptarse a sus empleados, y segundo, cómo puede hacerse que estos últimos se adapten a una organización. Para algunos cambios no hay necesidad de adiestrar a las personas, si estos cambios pueden realizarse, esto no elimina a la actividad de adiestramiento y desarrollo, pero constituye un punto que debe considerarse”.⁴¹

Nadie sabe con seguridad lo que se necesita para ser un buen administrador, el requisito básico ser una mezcla de inteligencia, conocimiento, competencias, iniciativa, y motivación dirigida hacia el éxito. Puesto que la inteligencia y la motivación no pueden aprenderse, el estudio de la administración debe concentrarse en las destrezas, conocimiento y competencias que se requieren para llevar a cabo en coordinación con otras personas actividades dirigidas a metas que satisfagan objetivos.

Esto no requiere sólo del conocimiento del hombre y del por qué se comporta como la hace, es decir, cómo se le motiva y se conduce bajo diferentes condiciones, sino también el saber planificar, organizar, proporcionar personal, dirigir, y controlar una organización en la cual se coordinan personas y actividades para alcanzar los resultados deseados.

Heigcht Maurice, hace referencia desde su punto de vista mas directo que: “Toda organización, la gente desempeña deberes que están relacionados entre sí, la manera como éstos se relacionan y las reglas de conducta que guían a las personas, así como las actividades o tareas que se deben desempeñar, y el

³⁹ J.R. Thompson. *Organizational Analysis*. Wadsworth Publishing, P. 278.

⁴⁰ R. Tagiuri y G. Lirwin. *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. P. 197.

⁴¹ Elmore, Richard. Et. Al. *La Reestructuración de las Escuelas*. La Siguiente Generación de la Reforma Educativa. P. 52.

ambiente en el cual tienen lugar todas partes vitales para entender lo que es la administración”.⁴²

2.3. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Organización entendemos el proceso y el resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional; y por organización escolar, se puede entender el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación. Cardounel, menciona: “Es el conjunto de suposiciones, factores y medios de acción que regulan la obra de la educación o un aspecto de la misma”.⁴³

Laureano Jiménez Coria afirma: “Es el conjunto de medios adecuados que dispone la escuela para encauzar y llevar a un buen término la obra educativa, conduciendo a la comunidad, hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de su vida”.⁴⁴

Antonio Ballesteros y Sáinz, indica que la organización escolar “trata de ordenar la vida multiforme y compleja de la escuela, estos es de someterla a normas para hacer que todos los elementos, materiales y humanos que en ella intervienen, cualquiera sea su carácter y papel, contribuyan eficazmente a su alta función educativa. Organizar es preveer, por una parte, pero además es planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder en tanteos y ensayos estériles, y el tiempo, los esfuerzos de los alumnos como los maestros”.⁴⁵

Santiago Hernández Ruíz, señala en “Organizar es proceder con método, es disponer parte o elementos en función de una idea preconcebida que supone la reunión de todas esas partes en un todo unitario con significación propia”.⁴⁶

Por último Elida Montoya Basulto menciona, que “En realidad, como materia teórica y como cuestión práctica la organización escolar, tiene suficiente amplitud y gran flexibilidad, de modo que permita satisfacer las necesidades, intereses y conveniencias, para la cual se esfuerza en preveer, y planear suprimiendo en lo posible tanteos y equivocaciones que a nada práctico conducen”.⁴⁷

Es aquí, la mayoría de los autores conducen, que organizar es ordenar y preveer, para que pueda realizarse eficientemente la tarea educativa, de acuerdo con los fines, sus medios y circunstancias. Debe resaltar que la organización escolar es un medio desde el punto de vista, trata acerca del estudio de las relaciones con la vida pública, especialmente la relación entre el Estado y la sociedad, para realizar los grandes fines de la educación, es decir, que la buena o la mala organización

⁴² Heigcht, Maurice. *Administración Básica*. Principios y Aplicaciones. P. 47.

⁴³ Cardounel, Clara O. *Organización Escolar*. P. 28.

⁴⁴ Jiménez Coria, Laureano. *Organización Escolar*. P. 19.

⁴⁵ Ballesteros, Antonio y Sáinz F. *Organización Escolar*. P. 47.

⁴⁶ Hernández Ruíz, Santiago *Organización Escolar*. P. 14.

⁴⁷ Montoya Basulto Elida *Organización Escolar*. P. 35.

influirá, como factor decisivo en la naturaleza y calidad de los procesos como es la educación.

La organización no lo es todo, también tiene sus medios, entre los que se cuenta la legislación escolar; para que tenga sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad, en donde necesita apoyarse en leyes que regulen disposiciones y disponibilidades educativas.

Filho Lourenço menciona, y hace de manera de referencia: “Es el conjunto de disposiciones emanadas de una autoridad competente para orientar, organizar y reglamentar la enseñanza de un país”.⁴⁸ Por otra parte Miguel Morazán desde su punto de vista señala “Es el conjunto de normas y disposiciones que dicta el Estado para regular la vida educativa del territorio que gobierna”.⁴⁹

La administración escolar es la acción de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación, administrar es controlar y dirigir la acción educativa, la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.

Por último, el sistema necesita de un modo velar el cumplimiento de las disposiciones organizativas, legislativas y administrativas de la mejor manera posible, así como procurar el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en la situación educativa; la inspección y supervisión escolar. Por inspección entendemos la labor de la vigilancia e información para el cumplimiento de las leyes y normas educativas, y supervisión entendemos la ayuda que se proporciona a los maestros y demás personal docente, con el propósito que se perfeccionen profesionalmente y se mejore la acción y la situación educativa.

2.4. FACTORES QUE INVOLUCRAN AL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL SISTEMA ESCOLAR, EN LOS NIVELES A DESARROLLAR

El sistema tiene varios aspectos, ramas o niveles en las distintas esferas de la escolaridad, como la educación urbana y rural, la pública y la privada, distintas especialidades de la educación general, tales como educación comercial, técnica, de bachillerato, etc.

Dentro de estas ramas o niveles, pueden considerarse ciclos o grados de escolaridad. Así, existe la Educación Pre primaria, Primaria o Básica, Secundaria, Media Superior y Superior (Universitaria). Cada uno de estos niveles puede tener varios ciclos, como la primaria en dividirse en elemental y complementaria; la secundaria o media, puede contener el ciclo básico, o de cultura general y el ciclo diversificado, vocacional o de profesionalización.

La Educación Superior o Universitaria puede, a su vez, tener dos ciclos: de cultura general, y de estudios generales, de artes liberales o colegios de especialización, cada uno de estos niveles o ciclos pueden tener un número determinado de

⁴⁸ Filho, Lourenço Organización y Administración Escolar. P. 124.

⁴⁹ Morazán, Miguel Políticas Administrativas Escolares. P.P. 85-112.

grados, o años de estudio, y los distintos grados con respectivos cursos, materias o actividades. Todo esto, cuando existe de manera orgánica y coordinada:

- **Proporcionar a todos los individuos un mínimo de enseñanza obligatoria, de acuerdo con las posibilidades de cada país.** Lo que se desea es que nadie, por razones de orden económico, político, religioso, etc., quede privado de cierto grado de educación. Este grado de educación o escolaridad, puede ser la primaria elemental (3º grado), la primaria general (6º grado), el ciclo básico o de cultura general de educación secundaria (3º año), cada país deberá ir subiendo de su mínimo obligatorio, según sus posibilidades económicas y culturales.
- **Ningún individuo con capacidades e intereses excepcionales debe quedar probado de ascender a los más altos grados de escolaridad y especialización técnica.** A efecto de que todo aquel que tenga las dotes necesarios encuentre facilidades para seguir sus estudios, no importando el área geográfica o social de donde proceda.
- **El sistema de enseñanza debe ser lo suficientemente flexible para permitir a cada individuo colocarse en el área de sus intereses y capacidades.** Suficiente movilidad para hacer cambios prudentiales que no afecten su adaptación, su rendimiento o los intereses de la sociedad, demostrado que por escasez de oportunidades, donde muchos individuos se ven en la necesidad de dedicarse a determinado tipo de estudios o de trabajo, quedando obligados a permanecer allí pese a notorios inconvenientes.
- **La enseñanza debe garantizar un mínimo de cultura general y de formación antes de toda especialización.** Los instrumentos básicos fundamentales y necesarios para asegurar el éxito de los individuos en los distintos campos de trabajo y en las distintas ramas de profesionalización o estudios superiores.
- **Que la enseñanza ofrezca diversidad de posibilidades de especialización a edades tempranas y tardías, para que el individuo pueda ingresar y progresar.** Una de ellas cuando exijan sus necesidades, intereses y aptitudes, estas especializaciones deben responder en número y naturaleza a las necesidades de la sociedad y a las posibilidades de colocación en el mercado de trabajo.
- **La educación debe ser igual para los dos sexos y también deben existir oportunidades equivalentes para el progreso cultural y profesional de ambos.** Es conveniente que el sistema educativo ofrezca posibilidades e intereses vocacionales; esto no evita que muchas especialidades abiertas específicamente para una clase de individuos puedan ser permitidas a otros, según lo demanden las circunstancias.

- **El principio de igualdad de oportunidades de una escuela abierta.** Va estrechamente relacionada con la existencia de centros que sean adecuados para brindar una educación especial. Se entiende por educación especial aquella que se imparte a niños, adolescentes o adultos que se apartan notoriamente de la media normal.
- **La educación especial o vocacional y técnica deben ser acompañadas de servicios de orientación educativa.** La existencia de centros y enseñanzas sin personal técnico y sin materiales adecuados tendientes a explorar las necesidades, aptitudes e intereses de los escolares y orientarlos hacia aquellas instituciones, estudios, trabajos, tratamientos y ocupaciones que les garanticen mayores posibilidades de éxito.

El desarrollo de las actividades educativas va exigiendo la creación de una serie de instituciones, departamentos, divisiones, direcciones, que se van sumando como respuesta aislada y parcial a las exigencias de la extensión cultural. Es necesario hacer revisión y reorganización que permita constituir con estos organismos un verdadero sistema educativo, que evite lagunas y traslapamientos, con la consecuente desconexión, lo que da origen a interferencias y desatención educativa de muchos individuos, o de ciertos aspectos con el consiguiente desperdicio de recursos.

Estos acontecimientos que se acaban de abordar, se dará de manera explícita cada campo de acción de la educación en diferentes ramas o especializaciones, en donde el administrador educativo funge y puede desempeñar su actividad laboral, tomando en cuenta su desarrollo debe de investigar que tipo de acción educativa desempeña, en donde se verá el administrador educativo reflejado, hacia su propia perspectiva.

2.4.1. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN SU ELECCIÓN DEL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El proceso completo en la elección de un estudio de diagnóstico generalmente empieza a causa de un problema; sin embargo, también se puede iniciar debido a una oportunidad. La iniciativa para realizar un estudio puede surgir de un director o (el administrador educativo), de cualquier manera, el primer paso consiste en definir las consecuencias. ¿Cuáles son los resultados esperados en caso de que el estudio se lleve a cabo? De preferencia, el director es quien debe determinar los resultados. El segundo paso es revisar el curso disponible de la información y decidir si se necesitan más datos por las siguientes razones:

- La información ayuda a definir el problema con oportunidad, mayor precisión y exactitud,
- La información puede servir para estimular la acción, superar la inercia o resistencia y determinar las prioridades,

- La información puede identificar las opciones de solución y los posibles obstáculos.⁵⁰

2.4.2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y SU VINCULACIÓN CON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DIAGNÓSTICO EN LA ORGANIZACIÓN

El Autor Barrios, R.J.C. enfatiza que esta investigación introduce la función que desempeña el administrador como diagnosticador, debido a la importancia que tiene la buena marcha de la organización. En los casos en que “él diagnóstico se dirige hacia el cambio, donde la acción del diagnosticador, los cuales no son rígidos, sino que deben entender como sugerencia hacia el cambio, tanto en el diseño como en la conducción de los estudios del diagnóstico administrativo”.⁵¹

2.5. MARCO CONCEPTUAL DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Dentro del lenguaje de la administración, el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto, esta referido en este caso a una organización en su conjunto o aun sector administrativo. “El diagnóstico administrativo también es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.⁵² En la práctica, y de acuerdo con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico:

- El diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación - problema),
- El diagnóstico resultante de un estudio sistemático. En cuanto a la definición a la palabra “diagnóstico”, la raíces etimológicas del término permite deducir su significado científico: *día* (a través) y *gnosis* (conocer). Se trata de (conocer) (a través de o por medio de), se puede decir que: “el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en juicio comparativo sobre una situación dada.”⁵³

El diagnóstico administrativo implica el conocimiento a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización; en lo referente a las ciencias sociales implica determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende plantear. Es decir, el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización, es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa.

El diagnóstico administrativo evalúa tendencias y situaciones explican hechos, establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y los problemas que atañen a una actividad. Su aspecto más integral, proporciona las pautas,

⁵⁰ Ackoff, L. Russell. Rediseñando el futuro. P.P. 25-26

⁵¹ Barrios, R.J.C., Sistemas y procedimientos. Alianza para el proceso. P.P. 19-25

⁵² Coordinación General de Estudios Administrativos. Glosario de Términos Administrativos. P. 70

⁵³ Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, Procesos y Reingeniería. P. 23

orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos, y la importancia radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada.

El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización, además, debe de manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desea aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

Sin tales conocimientos, las estrategias políticas, y en sí el plan mismo responderían a consideraciones teóricas, que puedan tener valoración general pero no empírica lo cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución con el propósito de resumir la ejecución del manejo del concepto, desde un punto de vista metodológico, el diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de acuerdo con amplio conocimiento de la situación actual y su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que la determinaron.

Esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y mediano plazo.

El diagnóstico integral debe ocupar de la descripción y el análisis de la situación y las tendencias generales de la realidad de la organización con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a mediano y largo plazo. El diagnóstico integral de las organizaciones también debe contemplar y contener una análisis tanto retrospectivo como de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos.

Mediante el análisis administrativo es posible disponer del conocimiento pleno acerca de la estructura y el funcionamiento de una organización determinada. El análisis se debe utilizar, captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización. También es el examen crítico de la situación actual del medio y de las tendencias que han contribuido a conformarlo.

El nivel del análisis debe proporcionar un conocimiento pleno en cuanto a la estructura de la organización con base en el uso de información administrativa, social, cultural, política, económica e histórica. Se basa en una decisión oportuna y en una actitud racional; por tanto, es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes.⁵⁴

⁵⁴ Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos, Reingeniería. P.P. 22-24

2.5.1. ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende las siguientes operaciones:

- El sistematizar la operación y los datos sobre la situación - problema de una realidad determinada, respecto de como se ha llegado a ella y cuales son las tendencias.
- Establecer la naturaleza, la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de estos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- El comportamiento del diagnóstico, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- Determinar los recursos, los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:

- Servir de base para acciones concretas,
- Fundamentar las estrategias que van a expresarse en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados, a fin de llevar a cabo el diagnóstico, se debe tomar en cuenta las pautas principales de tipo general, las cuales se enlistan a continuación en forma resumida.
 - a) No es fácil determinar la cantidad de información mínima indispensable, de ahí que en ocasiones exista la propensión a estudiar mucho más de lo que se necesita. Se debe fijar con claridad el objetivo del estudio del diagnóstico para no incurrir en confusiones, no limitar fronteras en la organización.
 - b) Con el propósito de determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos (que por lo general se analizan), también se deben incluir los aspectos políticos institucionales, culturales, psicosociales e ideológicos.
 - c) Es necesario incluir los factores endógenos (principalmente la situación de dependencia) que influyen en la situación que es motivo de estudio y

programación; además se debe establecer como influyen dichos factores en el área o sector que es motivo de planeación.

De acuerdo con lo anterior, el diagnóstico integral se define como la acción mediante en la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización o a la situación de la realidad administrativa, que es motivo de estudio e investigación en vista de la programación y la realización de una acción administrativa.

El diagnóstico también establece la jerarquización de las necesidades y los problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos, técnicos y de comportamiento, así como el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable para alcanzar los objetivos propuestos.

La definición también incluye determinar los recursos disponibles a fin de servir de base para generar un mejoramiento administrativo y fundamentar las estrategias que se deben expresar en práctica concreta conforme las necesidades y las aspiraciones manifestadas por los interesados de manera directiva y a través de su organización, al contemplar todas las partes que conforman el objeto de estudio para diagnosticar bajo una visión integral.

En conclusión, el autor Bender Paul considera: “el diagnóstico integral constituye el nexo entre el estudio - investigación y la programación de actividades mediante la detección de anomalías para generar bienestar en la organización, tanto en su parte como en su conjunto”.⁵⁵

2.6. MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El surgimiento del marco teórico - metodológico del diagnóstico administrativo se basa en que:

- El pensamiento práctico se ordena siempre directamente hacia algo que puede hacer el que piensa; se quiere lograr un saber, pero sólo un saber cómo se puede hacer esto o lo otro. El pensamiento teórico, por el contrario, no persigue tal cosa, se ordena simplemente a los contenidos que pudieran aprender totalmente a la margen de sí estos contenidos pueden ser de utilidad o no.

Hemos llamado metodología a la segunda parte de la lógica. La palabra se deriva de los vocablos griegos *meta*: a lo largo y *odos*: camino, y significa literalmente un *logo*, un hablar de ir a lo largo del (buen) camino. “El método es la forma y manera de proceder en cualquier dominio, es decir, de ordenar la actividad y de ordenarla a un fin. Antes de realizar una acción de cambio en la organización es necesario diagnosticar lo cual pueda requerir el ordenamiento sistemático del camino que se

⁵⁵ Bender, Paul. Manejo de los recursos administrativos. P.P. 56-59

debe seguir, de ahí se proponen las siguientes orientaciones teórico - metodológicas.”⁵⁶

2.6.1. INFORMACIÓN DE DATOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

Como se menciona los datos y la información son la parte medular que proveen un poderoso estimulante para que un individuo cambie; esto ha sido muy aceptado por los administradores de acuerdo al comportamiento y la circunstancia que existan en la organización, de ahí la utilidad dual que tiene la información, tanto para los participantes como para el diagnosticador. Las personas implicadas y el administrador ven con gran disparidad la distinción entre una condición dada y el resultado deseado o preferido.

2.6.2. PARTICIPACIÓN DE QUIENES ESTÁN IMPLICADOS EN EL CAMBIO SEÁ RÁPIDO Y EFECTIVO

Siempre existirá más creatividad y deseo por parte del administrador hacia el cambio, si las personas que integran la organización, además de ser competentes están interesadas en el cambio y en responsabilizarse con él. A lo largo de la experiencia administrativa se ha visto de muchas formas la idea de destacar dos nuevas funciones en el papel creativo.

Ante el administrador también representa la opción de ejercer uno o mas de los diferentes estilos de administración, como referencia se ejemplifican en la obra de José A. Fernández Arena, en su libro seis estilos de la administración. Dichos estilos son el anárquico, el autócrata estricto, el autócrata incompetente, el autócrata benevolente, el cuasí democrático y el democrático. Llega a las siguientes conclusiones:

- 1) **“El Estilo Administrativo Anárquico.** Representa una negación del buen uso de los recursos humanos, materiales y técnicos. Los países en desarrollo lo consideran y ven gravemente afectados por este estilo que además del desperdicio, contribuye a incrementar la inquietud y la económica.
- 2) **El Estilo Administrativo Autócrata Estricto.** Genera un gran descontento social en donde propicia reacciones negativas en cadena, que afectan la producción y lesionan el establecimiento de buenas relaciones humanas.
- 3) **El Estilo Administrativo Autócrata Benevolente.** Afecta al fundamento de la sociedad y contiene un peligroso elemento al pretender exportar sus técnicas distorsionadas al núcleo formativo de las comunidades.
- 4) **El Estilo Administrativo Autócrata Incompetente.** Se generaliza en los países y grupos que están en proceso de desarrollo, los abusos del heredero

⁵⁶ Martínez Chávez. Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos, Reingeniería. P.P. 26-27

consanguíneo o por designación, afectan las expectativas de quienes esperan movilidad derivada de los meritos del esfuerzo realizado.

- 5) **El Estilo Administrativo Cuasí - Democrático.** Pretende la interacción de la técnica en la generalización de estándares, pero con sacrificio de la dignidad del hombre y sus cualidades innovadoras.
- 6) **El Estilo Administrativo Democrático.** Se apoya en la moral social y las enseñanzas eternas y trascendentes que respetan la magnitud de la obra humana y la importancia de buscar crecimientos equilibrados y condicionados por el bien común.⁵⁷

2.6.3. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, LOS OBSTÁCULOS DE LA PROBLEMÁTICA, SUS PRINCIPIOS Y MEDIOS PARA SU INTERVENCIÓN

Es necesario saber hasta donde se puede llegar sin chocar ante una oposición de principios ni salirse del ámbito del asunto. Si no se pone atención se corre el riesgo del problema afecte a toda la organización y lleve a dar el caso de que algunos responsables estén demás. Es necesario preguntarse continuamente si un determinado problema forma parte de la investigación o no, ello permite permanecer estrictamente en los límites de la función prevista. Si un aspecto del problema no debe influirse en la reorganización, es preciso examinarlo de nuevo y considerar que se trata de una dificultad que ha surgido.

Desde el inicio del estudio de diagnóstico es conveniente pensar en las posibles soluciones, así como estudiar los diferentes procesos para alcanzar las soluciones deseadas.

Bochensky, menciona desde su óptica, y haciendo un profundo análisis en: "Tener habilidad para determinar rápidamente los medios más convenientes que se deben poner en práctica tanto en el plan humano como el material, y cerciorarse junto con los interesados de que no existen ningún obstáculo de importancia para la aplicación de dichos medios."⁵⁸ Por ejemplo, ¿Puede la sección desprenderse de algunos medios para realizar tal o cual análisis? ¿Puede concebirse de la instalación de un modelo administrativo estructural? Dentro de lo posible, el administrador debe trabajar sólo, de manera que minimice la importancia de la reacción de rechazo, la cual no podrá evitar por completo.

2.6.4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

La estrategia de intervención implica definir las aclaraciones por seguir un orden específico y respetado. Generalmente el analista o estudioso de la organización administrativa designado se lanza abiertamente sobre el modelo de apoyo con la implementación de un informe que se manifiesta de manera atractiva. Es preciso

⁵⁷ Fernández. Arena, José Antonio. Seis Estilos de Administración. P. 14.

⁵⁸ Bochensky, M. I. Los modelos actuales del pensamiento. P. 77.

entrar de forma rigurosa y concreta al campo de la acción por emprender para que el análisis correspondiente resulte rápido y debe ser exhaustivo.

De acuerdo con los mandos de la organización, es preciso determinar lo que es parte integrante del problema y lo que excluye de él. Los mandos deben emitir sus opiniones y adoptar una postura sobre los aspectos en litigio del problema planteado. El organizador debe obtener un resultado satisfactorio, respuestas claras y precisas, sobre todo en los puntos dudosos e incluso anotar la ambigüedad de ciertos datos. Se debe desconfiar de los efectos de impresiones preestablecidas creadas por ciertos problemas.

En donde nos menciona Campero Gildardo de manera más objetiva con frecuencia una dificultad oculta a otra, un problema de detalle puede ocultar un verdadero problema que sea origen de las molestias que se proponen eliminar. “En otras palabras la autoridad que ha solicitado la organización, no se ha dado cuenta más que de una parte de problema y por lo tanto hay que plantearlo nuevamente en forma tan clara y completa como sea posible.”⁵⁹

2.6.5. INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

- **Causas externas**

A menudo los problemas tienen su origen en un sector extraño al sector solicitante. En estos casos es necesario escuchar la opinión de dicho sector respecto de la intervención que se proyecta, pues el problema presentado, una vez resuelto podría tener relación con muchos de los sectores restantes, así mismo, es necesario consultar con los demás sectores ante de emprender cualquier acción que pudiera inquietarlos y perturbar su labor.

- **Causas internas**

Cuando se trata de causas internas, el origen del problema se deberá identificar con precisión a fin de evitar redundancias.

- **Causas técnicas**

Cuando el problema surge por causas técnicas, estas se pueden identificar fácilmente al compararlas con servicios similares de dentro o fuera de la organización. Con frecuencia, los responsables se agobian al organizador sobre estas causas, los datos técnicos se pueden distorsionar, sin embargo, no es conveniente rebasar un cierto límite, cuando se trata de un problema como:

- a) Defectos en proceso operatorio,
- b) Irregularidades en la carga de trabajo,
- c) Funcionamiento insuficiente administrativo.

⁵⁹ Campero, Gildardo. Teoría General de Sistemas y Administración Pública. P.P. 19-30

- **Causas estructurales**

Las causas estructurales son las más difíciles de identificar. Estas conciernen a la estructura de los puestos de trabajo, la formación y los enlaces, para abordar en este aspecto en el diagnóstico, es preciso construir un organograma con base en la realidad de la organización y en el dialogo con los interesados.

2.6.6. EL ADMINISTRADOR DEBE TENER UNA MENTE CLARA Y CREATIVA

¿Qué significa tener una mente clara y creativa? Significa que el administrador debe integrar sus estrategias de medios afines, conforme a lo que le indique la frase “probar y lograr”, mas que “probar y errar”, la frase “probar y lograr” solo se aplica a un administrador que recopila información y medita sobre los problemas para después hacer un esfuerzo para solucionarlos.

Robert Fulmer hace una pequeña aportación en el caso de administrador, independientemente de que tenga o no éxito, al llevar a cabo este proceso, en el futuro se encontrará en mejor posición para resolver problemas similares. También, dicha frase se puede aplicar al administrador que cuando identifica una oportunidad la desarrolla y la evalúa para aprovecharla mejor. “En este caso el administrador no obtenga resultados esperados está en mejor posición para aprovechar la siguiente oportunidad. La adopción de este principio se basa que todo administrador debe tener mente clara y creativa, en que lo lleva a elaborar estudios de diagnóstico.”⁶⁰

2.6.7. NECESIDAD, INTENCIÓN AL CAMBIO Y REQUISITO DE ACCIÓN EN DIAGNOSTICAR

Los autores Eduards W. y T. Versky, hacen referencia que los administradores quieren que sus subordinados los tengan en un buen concepto como personas y como superiores; en este sentido, influyen ciertos rasgos característicos de personalidad, lo cual ha originado clasificaciones técnicas de los tipos de administradores, cabe mencionar que la información crítica o negativa por parte de los subordinados provee un fuerte estímulo para el cambio.

También, la presión de los iguales y colegas representa otra fuente de cambio, sin embargo, a veces el individuo ambicioso quiere superar y hacer a un lado sus posibles rivales, los cuales muchas veces son sus propios colegas. Este tipo de individuos compiten por oportunidades de avances, y tal situación puede estimular el cambio y la experimentación; sin embargo, esta competitividad llevada al extremo puede ser en interferir seriamente con todos los demás resultados de equipo de trabajo y con la buena voluntad que requiere su aplicación. Ya sea el administrador en forma deliberada utilice o no la presión de iguales, su potencial como un recurso de cambio está presente.

⁶⁰ Fulmer, Robert. Administración y Organización. P.P. 77-79

Si no se logra esta doble obligación tan completamente como es necesario, se tiene que seguir presionando hasta que se forme una mente clara y creativa y usar una o más de las fuentes de presión. Por otra parte Versky menciona a este principio se vincula mucho con los dos siguientes que de manera se han ido desarrollando en esta investigación, “ya que se argumenta que los datos y la información parecen ser una de las mejores maneras para asegurar el deseo autoinducido de crear y aplicar el cambio.”⁶¹

2.6.8. EL ADMINISTRADOR COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

Haciendo con mayor énfasis, a lo anterior mencionado Fordyceck Kack, hace referencia desde su punto de vista: “El administrador es la persona que resuelve los problemas bajo presión y que satisface en mayor o menor medida, las obligaciones en cuanto obtener resultados, y conocer las necesidades del personal, resulta de gran ayuda. La administración se ha definido de varias formas, lo que se define como la sucesión de un problema tras otro”.⁶²

2.7. DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ACCIÓN

El acto final del diagnóstico administrativo consiste en redactar un informe preciso y completo, acompañado de un plan de operación previsto. El diagnóstico es el resultado de las operaciones precedentes y permite suprimir cualquier posible ambigüedad en el equipo de acción administrativa. La reacción debe tomar una realización estándar y debe de incluir los apartados principales siguientes:

- a) Campo de intervención
- b) Causa del problema:

Externas	Técnicas
Internas	Estructurales

- c) Dificultades del problema
- d) Principios en que se basa la intervención
- e) Medios que van a poner en práctica
- f) Recursos Disponibles

Conviene completar el diagnóstico mediante un plan de actuación también se debe determinar la duración de la intervención como el costo necesario para su puesta en práctica, debido a que surgen eventualidades inevitables en toda realización, es preferible sobrevalorar que subvalorar el tiempo que se calcule, pues la organización recordará primera fecha fijada, y cualquier demora en los retrasos le parecerá intolerable.

Así mismo haciendo mención Dror Yehezkel, y dándole un giro administrativo, como con frecuencia se presenta el caso en que el diagnóstico es suficiente, en la

⁶¹ Eduards, W. y T. Versky A. Toma de Decisiones. P.P. 47-59

⁶² Fordyceck, Kack. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. P.P. 65-72

operación proyectada no se efectúa. Si no que se acepta el diagnóstico, en la acción de organización donde se realizará en excelentes condiciones. “Es conveniente dividir entre dos *a priori*, las acciones previstas y calcular, sí incluso de esta forma la operación es todavía rentable”.⁶³

2.7.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Una reafirmación que hace Lowenthal, Jeffrey W. la menciona como una acción organizacional, siempre se debe de desarrollar de acuerdo con el mismo plan, o sea, el proceso lógico por excelencia, lo esencial del método propuesto por Descartes puede resumirse en los dos siguientes puntos:

- 1) “Evitar la precipitación o la prevención y no comprender juicios sino, lo que se presentará tan clara y distintamente que no tuviera ninguna ocasión ponerlo en duda.
- 2) Dividir cada una de las dificultades que se encontrase en tantas partes como existan para darles mejor acción, en donde la dirección de los pensamientos comienza por los objetos más sencillos y fáciles de conocer para subir poco a poco, como grados, hasta conocimiento y desarrollo de lo más completo, y suponiendo de esta manera un orden entre los que procedieran de manera hacia la acción de unos con otros.
- 3) El último de hacer una enumeración que sea significativa y completa y tan de generalidad hacia la revisión que estuviese de que no se omita nada en lo absoluto.

El examen de estas reflexiones nos conduce a la propuesta de criterios metodológicos para el diagnóstico”.⁶⁴

2.7.2. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO EN LA ORGANIZACIÓN

Muchos de los problemas que enfrenta una organización en su reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo, se deben a la carencia de una metodología aplicativa acorde con la realidad de estudio, de ahí la necesidad de establecer el seguimiento ordenado y sistematizado del diagnóstico administrativo de la organización el cual debe de tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) La organización en estudio, debe abordar de manera integral a fin de analizar y comprender con claridad los componentes (personal, recursos: financieros, materiales y otros).

⁶³ Dror. Yehezkel. Estudios del Futuro para la Planeación Estratégica. P.P.17-32

⁶⁴ Lowenthal, Jeffrey W. Reingeniería de la Organización. P. 37

- b)** Tiene que existir una visión coherente de la estructura, y se deben de respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, a fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos, y se comprenda la realidad de la organización.
- c)** Hay que contemplar el orden analítico, y tratar de señalar las etapas del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico administrativo.
- d)** Debe de detectar y justificar la problemática en la organización en estudio de diagnóstico.

Es de gran importancia, sobre todo correspondiente al ámbito de estudio definido y claro, pues así es como la organización debe lograr el mejoramiento administrativo de su organización a fin de cumplir con sus objetivos fijados. Para tener éxito en el cumplimiento de los objetivos es necesario reformar, racionalizar, cambiar, modernizar, optimizar y perfeccionar conforme a las necesidades de la organización a fin de proyectar un mejoramiento administrativo con estrategias adecuadas.

A continuación se fundamenta principalmente en la dinámica por ser seguir en la organización y se basa en tres fases:

- a)** Iniciar la planeación y captación de la información,
- b)** Continúo análisis de la información básica para su estudio,
- c)** Terminación con la presentación del diagnóstico de la organización.

Se debe estudiar el plano formal – real, se dice que el estudio del problema se hace de acuerdo con un enfoque jurídico. Si se examinan los textos reglamentarios basados en las competencias podremos hacer la realización el método deductivo, donde se determinan la distribución de las responsabilidades de los diferentes escalones de servicio.

El resultado de este razonamiento podrá permitir, y ejercer la construcción de un organograma que no es otra cosa que una puesta en práctica la representación gráfica; todo lo antes mencionado se fundamenta en el apoyo del diagnóstico aplicado en la organización, a fin, de continuar con otros puntos de interés respecto de la organización en estudio, y el desarrollo del diagnóstico.

Si se plantea lo que deseamos conocer, la verdadera línea jerárquica la que resulta de los hechos y no de los textos, “no bastará con sustituir el enfoque jurídico por el sociológico, mediante esta perspectiva mediante la técnica del uso del inventario (o técnica de lluvia de ideas) donde podemos elaborar la lista de decisiones adoptadas por referencia a los adoptantes reales de su ejecución.”⁶⁵

⁶⁵ Petit, Thomas. Fundamentos de Administración. P.P. 48-57

Mediante el método inductivo, permitirá clasificar todas estas decisiones en grandes categorías para dar una representación esquemática del ejercicio real de la decisión. Cabe mencionar, esta ejemplificación es posible describir el proceso metodológico como así de estudio básicamente cualquier problema administrativo, la captación, y el acierto del síntoma a fin de descubrir las causas y los efectos; en sí, donde está el mal funcionamiento en cuanto a problemas de la organización.

Según el estado actual de nuestros conocimientos para analizar problemas determinados, no se buscan soluciones sino la elección de los medios para encontrarlos mediante la integración de los conocimientos adquiridos sobre los métodos vigentes en las distintas disciplinas de las ciencias sociales y con el auxilio del diagnóstico administrativo.

Puesto que el proceso intelectual de todo conocimiento organizacional para la reestructuración, presenta cuatro aspectos:

- Facilitar la acción de la propuesta al ubicar y guiar el estudio básico del diagnóstico administrativo, de ahí la importancia de contar con un criterio metodológico.
- Esto origina una acción metodológica de inducción y análisis en el proceso, el cual tiene como fundamento integrar los componentes que interactúan en la dinámica de la organización a fin de que el estudio de la reestructuración convenga en su análisis y dictamine las ventajas y desventajas que favorecerá a la organización.
- Como apoyo a este apartado de manera de propuesta básico - metodológica, la dinámica que se debe seguir en el estudio y diagnóstico de una organización, este proceso comprende tres fases principalmente:
- Iniciar, continuar, terminar, vincular todo el procedimiento integral con instrumentos de apoyo, recomendable contemplar el diagnóstico bajo una visión integral por lo que las etapas que se indica y desarrollan en el siguiente punto se pueden tomar como base o guía al adaptarlas a la problemática del diagnóstico.

La acción de estos procesos, hace pensar que toda organización requiere de un diagnóstico parcial o total, por lo que es conveniente insistir en que se debe contemplar la metodología que sirva de base al ordenamiento del estudio de la organización por diagnosticar. Este marco teórico - metodológico para el diagnóstico administrativo tiene como fundamento básico establecer los criterios necesarios de seguir un orden establecido, con la finalidad de no desviarse o perderse ante la problemática que va a despejar y aclarar las partes del todo, así como su origen, su causa y los efectos por diagnosticar.

Por otra parte el autor Vismiani D. hace como última referencia: "Que se base en sentido más crítico, este criterio metodológico sustenta el conocimiento científico, la praxis, ante experiencias e intercambio de ideas al aplicar en diferentes organizaciones los estudios del diagnóstico administrativo."⁶⁶

⁶⁶ Vismiani, D. Organización y Gestión. P.P. 19-25

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL MARCO JURÍDICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

3.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La mayoría de los autores antes mencionados en los capítulos anteriores coinciden en señalar a la administración como el proceso sistemático que caracteriza todo esfuerzo colectivo provenientes de otras ciencias con las cuales interdependen, y que, mediante la adecuada gestión de los recursos humanos, materiales y financieros tiene como resultado el proporcionar servicios o productos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Si bien tiene una función social común (la administración de necesidades sociales) la diferencia estriba en sus objetivos, la Administración Pública a través de Programas Gubernamentales da respuesta a las necesidades de la población, cuya insatisfacción es compromiso legal y político del Estado. Se considera como el conjunto de actividades que realizan los órganos del Estado y sus Entidades Paraestatales, orientadas a cumplir necesidades de la población, tal y como lo manifiestan las leyes y los programas, a través de ella, generan normas, servicios y los bienes en demanda de la sociedad en general.

Tres ámbitos en que se desarrolla la Administración Pública Federal en el país son el Federal, Estatal y Municipal, mediante ellos la Administración Pública Federal agrupa los tres niveles de organización política administrativa, se traduce en acción para llevar a cabo las normas, leyes, proyectos y demás disposiciones al interior de cada uno de los ámbitos señalados existen cuatro formas de organización administrativa, señalados a continuación y dando explicación de cada una de ellas:

- 1. Centralización,**
- 2. Desconcentración,**
- 3. Descentralización,**
- 4. Empresas de Estado.**

1. **La Centralización Administrativa.** Forma de organización, en la cual los órganos de la Administración Pública se ordenan y organizan articulándose bajo un orden jerárquico directo a partir del Titular del Ejecutivo, con el objeto de unificar las decisiones, el mando, la acción y la ejecución de los programas de trabajo estatales.
2. **La Desconcentración Administrativa.** Consiste en otorgar a un órgano, determinadas funciones de decisión y un manejo autónomo de su presupuesto o de su patrimonio, sin dejar de existir el nexo de jerarquía, las leyes que los crean señalan que son Organismos Federales con facultad de decisión limitada y autonomía técnica, supervisadas por un Órgano Central.
3. **La Descentralización Administrativa.** En términos generales, confiar la realización de algunas actividades a organismos que guardan una relación diversa de la jerarquía con la Administración Central, y obedece principalmente a la conveniencia de dar mayor eficiencia a la gestión de actividades del Estado, o al descargo de algunas de sus labores. Su característica más relevante es que cuenta con personalidad jurídica y patrimonios propios y en consecuencia, de libertad técnica y orgánica.
4. **Las Empresas de Estado (Paraestatales).** Son aquellas empresas públicas que mediante la conjunción de factores de la producción, obtienen bienes y servicios, el Estado considera el interés general a la satisfacción de necesidades colectivas.

3.2. MARCO JURÍDICO QUE FUNDAMENTA LAS ACCIONES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL COMO ORGANISMO DEL ESTADO

En primera instancia, resulta conveniente establecer que a diferencia de otras instituciones del mismo nivel educativo, surgen como Organismos Descentralizados del Estado,⁶⁷ la Universidad Pedagógica Nacional se crea como Institución Pública de Educación Superior, con carácter de Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), por ello, revisando el Reglamento Interior de la propia Secretaría, encontramos que en el Artículo 57° se establece:

Los Órganos Administrativos Desconcentrados que se refiere en este artículo, se regirán por las normas contenidas en sus ordenamientos constitutivos, así como por las disposiciones aplicables de éste reglamento, determine el Presidente de la República bajo el ejercicio de sus atribuciones:

⁶⁷ Universidad Pedagógica Nacional. Decreto de Creación de la UPN. Art.1º. P.P. 1-3

- **INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA**
- **INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES**
- **RADIO EDUCACIÓN, y**
- **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL** ⁶⁸

Con base en lo anterior, existe una estructura de relación entre la Universidad Pedagógica Nacional y la Secretaría de Educación Pública, mismo que se encuentra subordinada, a normas jurídicas de mayor jerarquía como es el caso de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual en sus artículos 2º. y 17º. Establecen:

Artículo 2º. En el ejercicio de sus atribuciones para el despacho del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada.

- **SECRETARÍA DE ESTADO,**
- **DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS , y**
- **CONSEJERÍA JURÍDICA.** ⁶⁹

Artículo 17º, menciona: “Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de subcompetencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos Desconcentrados, están jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y del ámbito territorial que determine en cada caso, la conformidad con disposiciones legales aplicables.”⁷⁰

La naturaleza jurídica de la Universidad Pedagógica Nacional, se establece como Organismo Desconcentrado, el cual mantiene un vínculo de subordinación con una Dependencia de la Administración Pública Federal: La Secretaría de Educación Pública (SEP).

⁶⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Fracción VIII del Art. 3º. Constitucional. P. 16

⁶⁹ Ley Orgánica de la Administración Pública. Título Primero, “de la Administración Pública Federal”. Capítulo Único. P. 1.

⁷⁰ Ibid. Título Segundo. “de la Administración Pública Federal Centralizada de las Secretarías y los Departamentos Administrativos.” P. 4.

3.2.1. LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tiene como finalidad impartir educación independiente del nivel del que se trate, o los grados que otorgue, debe ceñirse a lo dispuesto en las normas jurídicas en materia de educación. Algunos se relacionan directamente con el ámbito educativo, con énfasis especial el Nivel Superior, haciendo referencia en el artículo 3° Constitucional, la Ley de Mayor Jerarquía, y de observancia obligatoria y se hace alusión explícita en el Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional.⁷¹ **(Ver Anexo No.2)**

Artículo 3°. Constitucional: “La educación que imparte el Estado - Federación, Estados, Municipios - tenderá a desarrollar todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a su vez, el amor a la Patria y la conciencia de solidaridad internacional, dependencia y justicia.”⁷²

Garantizada por el Artículo 24°. “La libertad de creencias, dicha educación será laica, y por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquiera doctrina religiosa, se basará en resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, fanatismos y prejuicios”⁷³, por lo tanto:

- a) **Será Democrático.** La democracia, no solamente como estructura jurídica, régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- b) **Será Nacional.** Al aprovechamiento de recursos, a la defensa de nuestra independencia política, el aseguramiento de independencia económica y continuidad, acrecentamiento de nuestra cultura, y

“Que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, así como por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o individuos.”⁷⁴

Este artículo plasmado por la Universidad Pedagógica Nacional, en su proyecto Académico especifica que la Universidad:

⁷¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3° Constitucional Fracción C. P. 16

⁷² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3° Constitucional. P. 4

⁷³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 24 Constitucional. P. 4

⁷⁴ Artículos Constitucionales Referentes a la Educación. Título Primero Capítulo I de las Garantías Individuales. P. 253

- **“Será Científica.** Estimula la indagación, sistematización y producción de conocimientos que no sólo explican, sino que transforman los objetos y generan alternativas de solución a los problemas que se estudian, como a las relaciones sociales que los sustentan. Para ello, se basa en el rigor teórico - metodológico y capacidad creadora, reconociendo el conocimiento científico, se encuentra en constante cambio y desarrollo.
- **Será Crítica.** Promueve la reflexión independiente de todo dogma, se basa en el respeto de las posiciones divergentes, y produce conocimientos y propuestas alternativas orientadas al mejoramiento, de la calidad y la práctica educativa.
- **Será Democrática.** Consolidar un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, cultural y social, de esta manera, contribuye al cambio de estructuras sociales, para la conformación de un sistema participativo, libre y justo.
- **Será Nacional.** Tener presencia en todo el territorio, atiende específicamente los problemas del Sistema Educativo Nacional”.⁷⁵

3.2.2. LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN (Publicada en el Diario Oficial en 1973)

Ley que regula a la educación que imparta el Estado - Federación, Estados y Municipios, sus Órganos Descentralizados y particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, las disposiciones que contiene son de orden público e interés social (Artículo 1°). Se compone de 69 artículos agrupados en siete capítulos, cuyo contenido es conocimiento y observancia obligados; por ello, se presenta:

❖ CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Establece el concepto de educación (Artículo 2°) y sus finalidades (Artículo 5°), así mismo, la flexibilidad del Sistema Educativo, al indicar que ésta “...Tendrá una estructura que permita al educando en cualquier tiempo, incorporarse a la vida económica y social y que pueda trabajar y estudiar” (Artículo 6°). Determina la obligación de las autoridades educativas de evaluar, además ampliar y mejorar los servicios educativos (Artículo 7°), plantea el criterio de orientar a la educación que imparte el Estado (Artículo 8°), así cómo la intervención de grados religiosos en materia educativa (Artículo 9°), finalmente, establece la prestación del Servicio Social (Artículo 11°), y la gratuidad de la enseñanza (Artículo 12°).

❖ CAPITULO II SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

Se define al Sistema Educativo en sus tipos (Elemental, Medio, Superior) y modalidades (Escolar y Extraescolar), incluyendo la Educación Especial, por lo que

⁷⁵ Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Académico. P. 2

se refiere al ayuntamiento de cada municipio podrá, sin perjuicio de la concurrencia en las autoridades educativas Federal y Locales promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo o modalidad. El Gobierno de cada Entidad Federativa y los ayuntamientos podrán celebrar convenios para coordinar o unificar sus actividades educativas y cumplir de mejor manera las responsabilidades a su cargo.

Además, establece que el tipo Superior esta compuesto por la Licenciatura, y los grados académicos de Maestría y Doctorado (Artículo 18°) “Que el establecimiento de instituciones educativas que realice el Poder Ejecutivo Federal por conducto de otras dependencias de la Administración Pública Federal, así como la formulación de planes y programas de estudios de dichas instituciones, se harán en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Dichas dependencias expedirán, Constancias, Certificados, Diplomas, y Títulos que tendrán la validez correspondiente a los estudios realizados.”⁷⁶

Cabe mencionar que, define al educando y al educador en promover la formación y el desarrollo (Artículos 20° y 21°) “Las autoridades educativas, en sus ámbitos de competencia, conformarán el Sistema Educativo Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros que tendrá las finalidades siguientes:

- Formación con Nivel Licenciatura de Maestros de Educación Inicial, Básica, incluyendo la de aquellos para la atención de la Educación Indígena - Especial, y de Educación Física.
- Actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio, citados en la Fracción anterior.
- Realización de Programas de Especialización, Maestría y Doctorado, adecuados a las necesidades y recursos educativos de la entidad.
- Desarrollo de la investigación pedagógica y la difusión de la cultura educativa.

El Artículo 21°, menciona que el educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo; deben proporcionarse los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuirán a su constante perfeccionamiento. Por otra parte, las autoridades establecerán mecanismos que propicien la permanencia de los maestros frente a grupo, con la posibilidad de ir obteniendo mejores condiciones y mayor reconocimiento social, y que destaque en el ejercicio de su profesión y, en general, que propicien mayor aprecio social por la labor desempeñada por el Magisterio.⁷⁷

⁷⁶ Ley Federal de Educación. Artículo 18° P. 14

⁷⁷ Ley General de Educación. Artículo 21° P. 244

Donde también, ordena la vinculación de los establecimientos educativos con la comunidad (Artículo 22°) “Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, trámites y procedimientos, con el objeto de simplificar y reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas en clase, y de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente. Respecto a los aspectos administrativos, los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.”⁷⁸

❖ **CAPITULO III DISTRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN EDUCATIVA**

Las trece fracciones que componen el artículo 33°, señala y delimita los aspectos que comprende la función educativa; de ellos se destacan los siguientes, simplificándolos en tres puntos esenciales:

1. Establecer y promover servicios que faciliten a los educadores la formación que les permita su constante perfeccionamiento.
2. Promover permanentemente la investigación que permita la innovación educativa.
3. Fomentar y difundir las actividades culturales en todas sus manifestaciones.

Por otro lado, se establece el ámbito de competencia del Poder Ejecutivo Federal, en materia educativa (Artículo 25°) “El Ejecutivo Federal y el Gobierno de cada Identidad Federativa, con sujeción a las correspondientes disposiciones de ingresos y gasto público que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos. Los recursos federales recibidos para ese fin, por cada entidad federativa no serán transferibles y deberán aplicarse exclusivamente en la prestación de servicios y demás actividades educativas en la propia entidad”.⁷⁹

❖ **CAPITULO IV DEL PROCESO EDUCATIVO SECCIÓN II DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO**

En este capítulo se establece que la educación se realiza mediante un proceso que comprende la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la difusión (Artículo 47°) “Los contenidos de la educación serán definidos en planes y programas de estudio, deberán establecerse en los propósitos específicos de aprendizaje de las asignaturas u otras unidades de aprendizajes dentro de un plan de evaluación y acreditación en su cumplimiento, por otra parte, establece que el contenido de la

⁷⁸ Ley General de Planeación. Artículo 22° P. 245

⁷⁹ Financiamiento de la Educación. Ley Federal de Educación. P. 27.

educación se definirá en los planes y programas, además de hacer referencia a la evaluación educativa.”⁸⁰

❖ **CAPITULO V DERECHOS Y OBLIGACIONES EN MATERIA EDUCATIVA**

Hace referencia a la igualdad de oportunidades en materia educativa, a las condiciones necesarias para ejercer la docencia (Artículo 48°). “La Secretaría de Educación Pública determina los planes y programas de estudio, aplicables y obligatorias en la República, de la Educación Primaria, la Secundaria, la Educación Normal y demás para la formación de maestros en Educación Básica.”⁸¹

Los planes y programas que la Secretaría determine en cumplimiento del presente artículo, así como modificaciones, deberán publicarse por el Diario Oficial de la Federación y en el Órgano Informativo Oficial de cada Entidad Federativa, tomando en cuenta sus modificaciones.

El Artículo 49°, nos menciona: “El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que asegure la armonía de las relaciones entre educandos y educadores y promover el trabajo para asegurar el diálogo entre los educandos, educadores, instituciones públicas y privadas”.⁸²

❖ **CAPÍTULO VI VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA CERTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

Establece que los estudios realizados dentro del Sistema Educativo Nacional tendrán validez en toda la República (Artículo 60°). Plantea los aspectos relativos a la revalidación de estudios, establece procedimientos por medio de los cuales se expidan, Certificados, Diplomas, o Títulos a quienes acrediten conocimientos terminados que correspondan a cierto nivel educativo (Artículos 61° al 64°).

❖ **CAPITULO VII DE LAS INFRACCIONES Y LAS SANCIONES**

Se determinan las sanciones a que son acreedores los particulares que infrinjan esta ley, así como los montos correspondientes (Artículo 75°) mencionando tres características de este artículo:

Incumplir cualquiera de las obligaciones previstas.

- Expedir Certificados, Constancias, Diplomas o Títulos a quienes no cumplan los requisitos aplicables.

⁸⁰ Universidad Pedagógica Nacional. Plan Institucional de Desarrollo, Estructura Orgánica Académica, Normatividad. SEP / UPN. P. 24

⁸¹ Universidad Pedagógica Nacional. Plan Institucional de Desarrollo, Estructura Orgánica Académica, Normatividad. SEP / UPN. P. 25

⁸² Universidad Pedagógica Nacional. Plan Institucional de Desarrollo, Estructura Orgánica Académica, Normatividad. SEP / UPN. P. 26

- Oponerse a las actividades de evaluación, inspección, vigilancia, así como proporcionar información veraz y oportuna.
- Las disposiciones de este artículo, no son aplicables a los trabajadores de la educación, en virtud de qué, las infracciones en que incurran serán sancionadas conforme a las disposiciones específicas para ellos.
- El artículo 76º, nos menciona que las infracciones enumeradas en el artículo anterior se sancionaran con:
- La revocación de la autorización o retiro del reconocimiento de válidéz oficial de estudios correspondiente.

3.2.3. LEY PARA LA COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Promulgada en Diciembre de 1978, de observancia general en toda la República y tiene por objeto “establecer bases para la distribución de la función educativa de tipo superior entre la Federación, los Estados y Municipios...”⁸³ se compone de 27 artículos comprendidos en tres capítulos, Disposiciones Generales, Coordinación y Distribución, y Asignación de Recursos.

Al Abordar los artículos 3º, 4º, 5º, y 8º, en donde se encuentran ubicados la definición de Educación Superior, la relación que deben guardar, las funciones sustantivas y el establecimiento de las instituciones de Educación Superior, materias de especial relevancia para caracterizar a la Universidad Pedagógica Nacional en su papel de institución de Educación Superior.

Artículo 3º. Menciona: “el Tipo Educativo Superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente, comprende la Educación Normal, Tecnológica y la Universitaria, e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de Licenciatura, Maestría y Doctorado, así como cursos de actualización y especialización.”⁸⁴

Artículo 4º. Dictamina las funciones de Docencia, Investigación y Difusión de la cultura que realicen las instituciones de Educación Superior guardaran entre sí una relación armónica y complementaria.

Artículo 5º. La Federación ejerce poder, a través de la Secretaría de Educación Pública, con los Gobiernos de los Estados, a fin de asegurar que la expansión y el desarrollo de la educación, respondan a los objetivos de la política educativa

⁸³ Vid. Art. Véase también Capítulo III de La Ley Federal de Educación, en la que describe la función educativa. P. 17.

⁸⁴ Véase también. Artículo 18 Ley Federal de Educación. P. 24.

nacional y a las necesidades Estatales, Regionales y Nacionales de maestros y de otros especialistas en materia educativa.

Los planes señalados, el Gobierno Federal, podrá así mismo, incluir en los convenios mencionados el establecimiento de Escuelas Normales y Universidades Pedagógicas Estatales, cuyos planes y programas de estudio y criterios académicos, deberán ser similares a los de la institución nacional correspondiente.

La Universidad Pedagógica Nacional, y sus funciones académicas están constituidas por la docencia de tipo superior, encaminado a la formación y superación de profesionales de la educación, la investigación científica en materia educativa y la difusión y la extensión universitaria, relacionadas con las experiencias y los servicios educativos y con la cultura en general. "La docencia, no sólo busca la formación y superación de los profesionales de la educación, sino también la producción de conocimientos que generen alternativas de solución a la problemática que vive el ejercicio de la profesión docente; la investigación se forma de manera fecunda al vincularse con la docencia y la práctica educativa en el campo profesional; la difusión y la extensión universitaria contribuyen al cambio de actitudes y prácticas en la sociedad al recuperar los avances de la docencia y de la investigación."⁸⁵

3.2.4. LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 5o. CONSTITUCIONAL RELATIVO AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES EN EL DISTRITO FEDERAL

En esta Ley "faculta a las instituciones de Educación Superior para expedir Constancias y Certificados de Estudios, otorgar Diplomas, Títulos y Grados Académicos"⁸⁶, sus disposiciones rigen en "el Distrito Federal en asuntos de orden común y en toda la República en asuntos de orden Federal."⁸⁷

En ella se delimita el concepto de Título Profesional (Capítulo I), el cual nos menciona: "El Título Profesional es el documento expedido por Instituciones del Estado o Descentralizadas, y por Instituciones Particulares que tengan conocimiento de validez oficial de estudios, a favor de la persona que haya concluido los estudios correspondientes o demostrado tener los conocimientos de conformidad con esta ley y otras disposiciones."⁸⁸ En donde se establecen las condiciones que deben llevarse para obtener un Título Profesional (Capítulo II) mencionando en el artículo 8º. "Para obtener Título Profesional es indispensable acreditar que se han cumplido los requisitos académicos previstos por leyes aplicables."⁸⁹

Las instituciones autorizadas para expedir Títulos Profesionales (Capítulo III), mencionados por el artículo 10º. "Las instituciones que impartan Educación

⁸⁵ Proyecto Académico de la UPN. Véase Decreto de Creación de la UPN, P. 2.

⁸⁶ En el caso de la UPN, esta facultad se encuentra expresada en el Art.5º del Decreto de Creación de la UPN, P. 5.

⁸⁷ Vid. Ley Reglamentaria del Art. 5º Constitucional relativo al ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal, P. 7.

⁸⁸ Decreto Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 2 de enero de 1974.

⁸⁹ Decreto Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 2 de Enero de 1974

Profesional, que deberán cumplir los requisitos que señalan las leyes y disposiciones reglamentarias que las rijan.”⁹⁰

En su ámbito de competencia de la Dirección General de Profesiones (Capítulo IV) en donde menciona en el Artículo 14°. “Por ningún concepto se registrarán Título, se revalidaran estudios de aquellos Estados que no tengan los planteles profesionales correspondientes”⁹¹.

Las normas que rigen el Ejercicio Profesional (Capítulo V) mencionados en el Artículo 24°. “Se entiende por ejercicio profesional, para los efectos de esta ley, la realización habitual a título oneroso o gratuito de todo acto, o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión, aunque sólo se trate de simple consulta o la ostentación del carácter del profesionista”.⁹²

En la regulación de los colegios de profesionistas (Capítulo VI) nos menciona el artículo 44°. “Todos los profesionales de una misma rama podrán constituir en el Distrito Federal uno o varios colegios, sin que excedan de cinco por cada rama profesional, gobernados por un consejo compuesto por un vicepresidente, dos secretarios propietarios y dos suplentes, un tesorero y un subtesorero que duraran dos años en el ejercicio de su cargo”.⁹³ Y de las disposiciones relativas al servicio social de estudiantes y profesionistas (Capítulo VII) en donde se pueden mencionar 3 artículos importantes:

1. **Artículo 52°**, menciona que: “Todos los estudiantes de las profesiones a que se refiere esta ley, así como los profesionistas no mayores de 60 años, no impedidos por enfermedad grave, ejerzan o no, deberán prestar servicio social en los términos de esta ley”.⁹⁴
2. **Artículo 53°**, se entiende por servicio social el trabajo de carácter temporal y mediante retribución, que ejecute y presten los profesionistas y estudiantes en interés de la sociedad y el Estado.⁹⁵
3. **Artículo 54°**, Los colegios de profesionistas, con el consentimiento expreso de cada asociado, expresaran a la Dirección General de Profesiones la forma como prestarán el servicio social.⁹⁶

Al igual que la ley anterior, el ámbito de competencia de este reglamento se rige en el Distrito Federal en asuntos del fuero común y en toda la República en asuntos de orden Federal, el artículo 91°. Es importante por hacer sanción al servicio social que

⁹⁰ Decreto Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 2 de Enero de 1974

⁹¹ Vid. Ley Reglamentaria del Art. 5° Constitucional relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal, P. 7.

⁹² Vid. Ley Reglamentaria del Art. 5° Constitucional relativo al ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal, P. 7.

⁹³ Decreto Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 23 Diciembre de 1974. P. 21.

⁹⁴ Capítulo VIII Del Servicio Social de Estudiantes y Profesionistas, P. 23.

⁹⁵ Capítulo VIII Del Servicio Social de Estudiantes y Profesionistas, P. 23.

⁹⁶ Capítulo VIII Del Servicio Social de Estudiantes y Profesionistas, P. 23.

prestan los trabajadores al servicio de la Federación, condición que reúne la población magisterial que es atendida por la Universidad Pedagógica Nacional.

Artículo 91º. Hace mas claro y conciso que: “Los estudiantes o profesionistas trabajadores de la Federación y del Gobierno del Distrito Federal, no estarán obligados a prestar ningún servicio social distinto al desempeño de sus funciones. El que presten voluntariamente y dará lugar a que se haga la anotación respectiva en su hoja de servicios”.⁹⁷

3.3. DECRETO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Se establecen las razones que dieron origen a la Universidad Pedagógica Nacional, considerando las disposiciones generales para su funcionamiento (Capítulo I) en donde nos menciona: como institución Pública de Educación Superior, con carácter de Organismo Descentralizado de la Secretaría de Educación Pública. Tiene por finalidad, prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país.

La Secretaría de Educación Pública vigilará el cumplimiento de los términos de este Decreto y establecerá las Modalidades Académicas y de Organización que requiera el desarrollo de la Universidad Pedagógica Nacional.

Del modo en como se organiza, en el Capítulo II nos menciona, las siguientes ramas de funcionamiento:

- a) Rector(a),
- b) El Consejo Académico,
- c) El Secretario Administrativo,
- d) El Consejo Técnico,
- e) Los Jefes de Academia.

Los Lineamientos Generales, sustentan la relación entre la Universidad y su Personal Académico Administrativo (Capítulo III) en donde ubica: “La posición del Personal Académico y se encontrará sujeta a previo dictamen de la Comisión Académica Dictaminadora, el cual solo se fundará en la comprobación que efectúe dicha comisión los meritos académicos correspondientes a la categoría y nivel que aspire el interesado. Para los efectos que corresponda, serán considerados

⁹⁷ Reformado por Decreto Publicado en El Diario Oficial de la Federación, 8 de Mayo de 1975. P. 18.

trabajadores de confianza: El Rector, los Secretarios Académicos y Administrativos, los Jefes de Área Académica, los responsables coordinaran las actividades Académicas o Administrativas, los Jefes y Subjefes de Unidades y Departamentos, así como también quienes desempeñen Funciones Generales de Fízcalización, Inspección, Supervisión y Vigilancia, de Conformidad con los dispuesto por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Artículo 123º Constitucional).

Su contenido básico destaca, que la Universidad Pedagógica Nacional se crea por Decreto del Poder Ejecutivo en agosto de 1978, como Institución Pública de Educación Superior con carácter de Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Su finalidad de prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior, encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo con las necesidades del país, y tiene como funciones por realizar, las siguientes:

- Docencia de Tipo Superior, Investigación Científica en materia educativa y disciplinas afines y,
- De difundir los conocimientos relacionados con la Educación y la Cultura en General.⁹⁸

3.3.1. PROYECTO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Este documento presenta los objetivos en los que se apoya y basan los programas permanentes de las funciones y Servicios Académicos, y las acciones que de ellos se deriva y expone el propósito de la Universidad Pedagógica Nacional, donde consiste en contribuir a la superación de la educación en la calidad, y en elevar el nivel profesional de los maestros en servicio.

En el primer capítulo se presentan las características de los principios y objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional y determinan las funciones Académicas - Docencia, Investigación y Difusión Cultural y Extensión Universitaria, caracterizando y señalando tanto los objetivos como los Lineamientos Generales para desarrollarlas.

Los dos capítulos siguientes comentan las características, objetivos y lineamientos de los servicios de apoyo académico, así como las tareas de planeación al interior de la Universidad Pedagógica Nacional. Finalmente exponen los Programas y Proyectos en materia de Docencia, Investigación y Difusión Cultural y Extensión Universitaria, así cómo de Servicios de Apoyo Académico, mismos que se operan en las 76 Unidades de la Universidad Pedagógica Nacional.

⁹⁸ UPN. Manual de Operación de la Unidad UPN. P. 24

3.3.1.1. REGLAMENTO QUE NORMA LAS RELACIONES LABORALES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Los reglamentos son disposiciones de carácter normativo, emitidos por el Poder Ejecutivo Federal, tienen la facultad de facilitar el cumplimiento de leyes específicas y aplicables a todas las personas cuyas actividades se encuentran dentro de su campo de acción, para regular las relaciones laborales dentro de la Universidad Pedagógica Nacional.

En 1983 la Secretaría de Educación Pública, emitió los Reglamentos Interiores de Trabajo para el Personal Académico y para el no docente. Su expedición que fundamenta en el apartado B del artículo 123º Constitucional, en la Ley Federal del Trabajo en los artículos 38º fracción I, inciso A de la ley Orgánica de la Administración Pública Federal cual nos menciona:

- “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; tal efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.”⁹⁹
- La duración de jornada máxima será de ocho horas;
- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario o trabajador de un día de descanso, cuando menos.
- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones de trabajo y tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

El artículo 38º. Fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, menciona en el contexto: “Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la Educación Normal en la Constitución y prescribir la normas que deben ajustarse la incorporación de escuelas tanto públicas como particulares al Sistema Educativo Nacional”¹⁰⁰. Cabe mencionar el V transitorio del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública el cual señala de manera explícita que:

Son facultades indelegables de la Secretaría, “toma la acción de dirigir y controlar la Política de la Secretaría y la del Sector Paraestatal coordinado con ella, de conformidad con la Legislación aplicable, con los Objetivos, Estrategias y Prioridades

⁹⁹ UPN. Manual de Operación de la Unidad UPN. P. 24

¹⁰⁰ Artículo 38º. Fracción V. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. P. 28

del Plan Nacional de Desarrollo, y con los Lineamientos del Presidente de la República que expresamente señale; establecer las Comisiones de Coordinación, Asesoría y de Apoyo Técnico que requiera el funcionamiento de la Secretaría”.¹⁰¹

Aprobar los proyectos de Programas Sectorial, Regionales y Especiales de la Secretaría, incluyendo sus Órganos Desconcentrados, así como también autorizar los Programas Institucionales de la Entidades Paraestatales del Sector coordinado por ésta, en términos como menciona: “La Ley de Planeación, y establecer de conformidad con las disposiciones aplicables a los lineamientos que la Secretaría proporcione los informes sus datos y cooperación técnica que requieran las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, donde hace mención el artículo 30° del Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional.”¹⁰²

3.3.1.2. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

En este documento establece las condiciones de trabajo del personal académico de la Universidad Pedagógica Nacional, cuya observancia es obligatoria para autoridades y personal académico. El reglamento se divide en once títulos, integrados por 101 en total.

En el título primero, establecen disposiciones de carácter general, en cuanto al mismo reglamento, al Personal Académico y a las obligaciones y facultades de la Universidad Pedagógica Nacional.

El título segundo señala los Derechos y Obligaciones del Personal Académico y la Obligaciones y Facultades de la Universidad Pedagógica Nacional, donde ubica las categorías y niveles del personal académico, así como sus nombramientos, están normados en los Títulos Tercero, Cuarto, Quinto y Sexto, respectivamente. La adscripción del personal docente, la distribución de labores, jornada de trabajo, salarios, licencias y comisiones están reguladas en los títulos Séptimo y Octavo.

Finalmente, los Títulos Noveno, Décimo y Décimo Primero, se refieren a los recursos de la reconsideración a las sanciones laborales del personal académico con la Universidad Pedagógica Nacional.

¹⁰¹ Vid. V transitorio Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública. P. 28

¹⁰² Vid. Reglamento Interior de Trabajo del Personal de Docencia de la Universidad Pedagógica Nacional. P. 10.

3.3.1.3. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Este Reglamento, fija las condiciones de trabajo del personal no docente, sin embargo, regula las relaciones laborales entre éste y las autoridades de la Universidad Pedagógica Nacional. En donde se establece algunas disposiciones de Carácter General, en cuanto al mismo reglamento y a las relaciones de la Universidad Pedagógica Nacional en relación con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado (SNTE). Por otra parte, define y clasifica al personal no docente, a los trabajadores de confianza y de base, que regula su admisión, licencias y vacaciones, lo relativo al salario, la forma de pago, la adscripción, su lugar de trabajo, en donde determina los Derechos y Obligaciones, así como los procedimientos para la selección, admisión y promoción del personal no docente en los títulos establecidos. **(Ver anexo No. 3)**

3.4. OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

El Proyecto Académico, se caracteriza por el quehacer de la Universidad Pedagógica Nacional; las funciones académicas y su orientación. Como Institución de Educación Superior, tanto como Institución Pedagógica, donde aboca a las ciencias involucradas en el estudio de la educación; y su integración al Sistema Educativo Nacional (SEN), reconoce al profesor su papel de protagonista, y como Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) institución creada por el Estado exprofeso para la superación académica del magisterio.

Los objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional, señala el Proyecto Académico son:

- “Generar conocimiento científico y tecnológico, particularmente en las ciencias adecuadas al estudio de la educación, en beneficio del desarrollo integral del educando y de la sociedad.
- Contribuir en el desarrollo profesional del magisterio en servicio, particularmente de Educación Básica, con programas de formación, actualización y superación académica.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, transformando la práctica educativa, generando nuevas alternativas pedagógicas y fomentando lo mejor de la transición educativa.
- Compartir, con instituciones afines, las tareas relativas a la formación, actualización y superación del Magisterio Nacional.

- Participar en el proceso de transformación tomando como base el desarrollo cultural de las regiones, la superación profesional del maestro en servicio y el mejoramiento de la calidad de la educación.”¹⁰³

3.4.1. ESTRUCTURA ÓRGANICA DE LA UNIVERSIDAD CON BASE EN RELACIÓN A LAS UNIDADES UPN

Los compromisos principales de la Universidad Pedagógica Nacional con relación a la Unidades UPN:

- Vincularse con el Sistema Nacional Educativo Nacional a partir de las necesidades del país.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.
- Constituirse en institución de excelencia, a efecto de formar en ella los cuadros académicos del Subsistema, de formación y actualización de docentes.

Cada uno de estos órganos cumple con una función y el logro de los objetivos de la Universidad; se combinan órganos unipersonales y colegiados, que permitan conjuntar la Unidad, ejecución, como su pluralidad, en consulta y participación en la toma de decisiones.

❖ RECTOR

Representante y máxima autoridad, corresponde el velar el desarrollo de las instituciones, encargadas del apego de los objetivos, y normas establecidas, así como dictar y supervisar su cumplimiento de las políticas generales a las que se sujeta la Universidad, y aprobar planes y programas académicos.

❖ CONSEJO ACADÉMICO

Órgano encargado de vigilar, garantizar la participación de los diversos Sectores Académicos que integra la Comunidad Universitaria en el desarrollo de las actividades de la Universidad, su carácter hace coincidir la presencia de los titulares de los órganos de autoridad.

¹⁰³ Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Académico. P.P. 2-3.

❖ SECRETARIO ACADÉMICO

Encargado de guiar el desarrollo de las diferentes áreas académicas, estimulando, apoyando y coordinando sus actividades, determinando anualmente la asignación de los responsables de las mismas, y fija sus tareas de acuerdo con las propuestas del Consejo Técnico.

❖ SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Estimular y vigilar que la función administrativa preste y desarrolle el eficaz apoyo, su deber corresponde a coordinar la Subdirección de Recursos Financieros, Personal, Recursos Materiales y Servicios, e Informática.

❖ CONSEJO TÉCNICO

Órgano Colegiado, su función consiste en impulsar, evaluar y emitir opinión sobre proyectos de planes y programas, iniciativas de organización y funcionamientos, requerimientos de Recursos Humanos, Materiales, y Prioridades Académicas, está integrado por el Secretario Académico, quien lo preside, los Directores de las Áreas Académicas y el Director de Planeación. Su constitución lo configura como una autoridad capaz de llevar a cabo el diseño y la ejecución de los planes y los programas que se realizan en las diversas áreas.

❖ DIRECCIÓN DE DOCENCIA

Corresponde un papel fundamental en el ejercicio académico de la Universidad Pedagógica Nacional, a través de los Programas de Formación Profesional que ella imparte, y se da a la tarea en el esfuerzo de la comunidad que labora en la institución.

Las actividades de docencia están comprometidas y orientadas al estudio y atención de los problemas y requerimientos del Sistema Educativo Nacional, así como al desarrollo del campo teórico, metodológico y técnico que demande dicho propósito.

❖ DIRECCION DE INVESTIGACIÓN

La investigación, apoyo esencial para la elaboración de Planes y Programas Académicos y el desarrollo de la docencia, para avances sustanciales en el contenido y orientación de la educación en general.

La investigación se realiza en la Universidad Pedagógica Nacional, orientado a la generación de conocimientos en el campo de la realidad educativa, principalmente

en el nivel de Educación Básica. Su resultado, es apoyar la formación y actualización del maestro, que contribuya al mejoramiento de la práctica educativa.

❖ DIRECCIÓN DE INTERCAMBIO Y SERVICIOS A ESTUDIANTES

Impulsar el desarrollo, capacitación y actualización profesional de docentes e investigadores de la Universidad a través del fomento de actividades de intercambio académico nacional e internacional. Así mismo, brindar los servicios de refuerzo académico que complementan la formación del estudiante, y posibiliten mejor desempeño en estudios universitarios y lo preparen para la vida profesional.

❖ COORDINACIÓN DE UNIDADES UPN

Área encargada de coordinar a Nivel Nacional sus actividades académicas de las 76 Unidades distribuidas en todo el territorio nacional, con el fin de que cumpla con el Proyecto Académico, los objetivos y políticas de la Universidad.

❖ UNIDADES UPN

“Sustentan el Carácter Nacional de la Universidad Pedagógica Nacional, posibilitando el acceso de la Comunidad Magisterial del país a los Estudios de Licenciatura que ofrecen a través de las Modalidades Semiescolarizada y a Distancia.”¹⁰⁴

Como a continuación, se mostrará en la siguiente página la Estructura Orgánica de la UPN, en donde identifica los órganos constitutivos, **(Ver anexo No.4)**

¹⁰⁴ Universidad Pedagógica Nacional. Bienvenidos a la Universidad. P.P. 5-9.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTEGRAL, DE LA UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE EN BASE A SUS FUNCIONES

4.1. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD UPN 099

Después de haber presentado un panorama acerca de la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco), haré referencia del estudio a las Unidades UPN en relación a la Unidad UPN 099 D.F. Poniente, con la finalidad de ubicarla como parte integral de la institución, en el ámbito geográfico determinado, los objetivos institucionales y las funciones sustantivas de docencia, investigación contando para ello con una forma de organización favorecedora de su desarrollo. Este capítulo contiene una breve descripción sobre el origen y su desarrollo de las Unidades UPN, en relación entrando en materia en donde el Director tiene un papel principal y se ha dado la evolución de la Unidad UPN, destacando el papel que desempeñan con las funciones sustantivas donde presenta un modelo de organización y funcionamiento.

Se establece la relación de la Unidad UPN como parte del contexto que destaca en los gobiernos de la localidad, instituciones, y la sociedad en general.

Después de la realización de la Creación de la Universidad Pedagógica Nacional, profesores normalistas insistieron que se extendieran los servicios de la misma, por tal motivo en 1979 se establecen 64 Unidades UPN a lo largo del Territorio Nacional, ofreciendo estudios de Nivel Superior a través de la Modalidad del Sistema Abierto, el cual permitirá cubrir la demanda de Profesionistas en Servicio, y responder a postulados de la Educación Permanente, denominada Unidades del Sistema de Educación a Distancia (Unidades SEAD).

Tal motivo, las Unidades UPN han ofrecido durante su actividad un conjunto de servicios que ha propiciado una labor de creación de nuevas perspectivas educativas. En 1981, se integraron 10 Unidades más, que permitieron ampliar la cobertura de atención, inclusive maestros que laborarán en zonas poco comunicadas geográficamente distantes de los centros en que se proporcionaba estudios de Nivel Superior. En la actualidad existen 76 Unidades abarcando el territorio nacional, dentro de la propia Universidad Pedagógica Nacional. Dentro del marco normativo, se mencionan las funciones básicas de la Universidad Pedagógica Nacional, a su vez, sustentan el desarrollo de otras funciones en el ámbito regional que le corresponde a cada Unidad UPN.

La estructura de las Unidades UPN constituyó en el Sistema de Educación a Distancia (SEAD), los Planes y Programas de Estudio, se orientaron a reformar el vínculo de los maestros con la Educación Básica y el Servicio Educativo, tomando en cuenta como objeto de estudio la práctica docente en forma generalizada y de carácter prioritario, al primer año de operación, la Licenciatura en Educación Básica (LEB).

Del mismo modo, las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria Plan´75 (LEP´75) y Plan´78 Licenciatura en Educación Primaria, Educación Preescolar (LEPEP´78), sus estudios de titulación, empezaron matriculándose en las Unidades SEAD, donde combina el estudio institucional de los alumnos en algunas asignaturas con el ofrecimiento de talleres.

Las licenciaturas incorporan enfoques académicos enriqueciendo tanto la praxis como la formación cultural y pedagógica del magisterio a través de sus objetivos, contenidos y las actividades sugeridas en los materiales educativos.

Los elementos del Sistema de Educación a Distancia - Asesoría, materiales de estudio, de evaluación y titulación, han ido modificándose con la experiencia. Reflexión teórica de asesores, planificadores y directivos. También ha influido la participación de los alumnos, así como el avance de las ciencias abocadas al estudio de la educación, diseño y desarrollo de las Licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Primaria, Planes UPN 1985, en la Modalidad Semiescolarizada.

Los servicios que la Unidad UPN ofrece hacia el aprendizaje de los alumnos, constan en la adaptación de procedimientos de acuerdo a la modalidad de trabajo de la licenciatura, los servicios más relevantes se encuentran:

- **En la asesoría.** Se establecen al docente y al estudiante propiciar el logro de objetivos propuestos de Planes y Programas de Estudio correspondiente, donde ofrece de manera individual, la cual proporciona en que el alumno requerirá personalmente, contando con asesoría grupal, sobre temas específicos, y de forma calendarizada de estudio.
- **En el apoyo académico.** Al estudiante se le proporciona medios de la biblioteca para su uso, especialmente para alumnos y maestros de las Unidades UPN, orientado a fortalecer la asesoría y el uso de materiales didácticos, adecuados al estudiante de Sistema Abierto, Semiescolarizado y Escolarizado, de Nivel Superior, de Docentes y Alumnos, y el tipo de tema que se abordara en su contexto de evaluación.

El Sistema Abierto trabaja con materiales didácticos para cada asignatura, los cuales consta de uno a cuatro volúmenes y evaluación formativa. El Sistema Semiescolarizado utiliza antologías, en todos los casos, materiales han sido

eliminados de la propia Universidad con la participación de las instancias, tanto de la Unidad Ajusco, como en algunos casos de los asesores de las Unidades UPN.

La evaluación, se constituye del servicio a las Unidades UPN, su concepción como parte del proceso enseñanza – aprendizaje. Para el Sistema Abierto se integran distintas actividades, principalmente de autoevaluación, dosificadas y globalizadas en cada de evaluación formativa.

El Sistema Semiescolarizado como el Escolarizado, sus actividades de evaluación y autoevaluación se desarrollan a lo largo de las actividades en clase. En ambos casos ofrece la evaluación como parte culminante el proceso de enseñanza - aprendizaje de las asignaturas establecidas, y mediante su aplicación en forma periódica durante el año, lo que permite al docente una mejor planeación, desarrollo intelectual y educativa hacia el estudiante.

En el contexto de titulación, se encarga del servicio académico en todas las Unidades ofreciéndose a todos los egresados, no debe olvidar el establecimiento con el Plan de Estudios del alumno haya cursado, con base a los procedimientos de titulación. Por otra parte, constituyen las asesorías para que el alumno ubique la problemática de estudio, adecuando e integrando los conocimientos obtenidos a lo largo de su formación, en donde utilice de manera eficaz su metodología e interpretación de la realidad del campo de conocimiento, a partir de una visión teórica que asuma, defina los postulados de acción en la investigación, hasta la culminación del examen profesional que le permita obtener el título correspondiente de acuerdo a la licenciatura y grado académico obtenido correspondientemente.

Todos estos servicios han ido modificando con el tiempo, de acuerdo a su experiencia obtenida, a la medida y realización con los estudiantes, ampliar el campo de la investigación dentro de las Unidades UPN, donde su principal preocupación ha sido el desarrollo y diseño de diversos proyectos que versan acerca de la problemática académica, y el impacto mediante su estudios que ha permitido incrementar el número y la calidad de investigaciones, no sólo en la formación metodológica, sino en el interés y encauzamiento institucional.

4.2. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Prestar, desarrollar y orientar los servicios hacia la educación superior encaminados a la formación de profesionales de la educación tomando en cuenta las necesidades educativas del país.

En apoyo a esta Misión la Unidad UPN 099 D. F. Poniente, se compromete a:

- Fortalecer a la educación de México, especialmente la escuela pública de nivel básico.

- Orientar sus acciones a la nivelación, superación y actualización de docentes.
- Favorecer el conocimiento de problemas y requerimientos del sistema educativo, con el propósito de desarrollar acciones y propuestas que permitan avanzar en su solución.
- Contribuir al desarrollo de las ciencias relacionadas con la educación y participar en la innovación y el cambio educativo, con base en el fomento de la investigación.
- Promover programas y proyectos que ofrezcan elementos innovadores para el desarrollo del magisterio.
- Procurar la vinculación con otras instituciones análogas.
- Propiciar permanentemente la superación académica y el desarrollo profesional del personal adscrito a la Unidad UPN.
- Propiciar el trabajo colegiado como estrategia fundamental del trabajo académico entre asesores y alumnado.
- Fundamentar las actividades académicas en diagnósticos y análisis prospectivos de las necesidades educativas.
- Establecer comisiones de evaluación y seguimiento para dimensionar permanentemente los programas de estudio en las diferentes alternativas que operan en la Unidad UPN.
- Establecer un sistema de investigación educativa en la Unidad UPN.
- Garantizar que la normatividad interna y la gestión administrativa de la Unidad UPN, respondan, dentro de un modelo integral de planeación a las prioridades de la Misión Central de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Gestionar permanentemente los recursos que se necesiten en torno a la infraestructura material, Recursos Humanos y Financieros.

4.2.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD UPN

El Manual de Organización de la Unidad UPN, señala los objetivos en que se dirigen las actividades y proyectos los cuales se mencionan a continuación:

- Ofrecer al Magisterio en Servicio, la oportunidad y condiciones favorables de continuar sus estudios a Nivel Superior, mediante diversas modalidades educativas, para contribuir al mejoramiento y desarrollo de la calidad en la Educación.
- Propiciar condiciones para la integración de la Docencia, Investigación, Difusión y Extensión Universitaria y Apoyo Académico.
- Llevar a práctica procedimientos de enseñanza - aprendizaje que promuevan una sólida formación de docentes.
- Contribuir a la producción de teorías educativas, acorde a las condiciones y con el desarrollo, e incremento de investigaciones que se relacionen con el campo educativo.
- Generación y participación de proyectos de difusión, experiencias educativas, de cultura y extensión universitaria en los servicios, en beneficio del Magisterio y la comunidad en general.
- Atender las necesidades académicas de la comunidad universitaria en el desempeño de la Práctica Educativa y Desarrollo Académico.
- Propiciar la participación en la resolución de la problemática educativa.

Por otra parte, cabe mencionar que conlleva lo antes citado en:

- “Proporcionar los servicios administrativos que apoyen la realización de las Actividades académicas de la Comunidad Universitaria en General.” ¹⁰⁵

¹⁰⁵ Universidad Pedagógica Nacional Manual de Organización 1980, Págs. 76-80

4.2.2. FUNCIONES DE LA UNIDAD UPN

La Unidad UPN órgano de la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco) responsable de llevar a cabo el Proyecto Académico a lo largo de todo el territorio nacional, donde las actividades principales se sientan y dan base al desarrollo de sus tres funciones:

- **“La Docencia.** Donde la mayor parte del tiempo disponible se concentra en el ejercicio del proceso enseñanza - aprendizaje, dentro de las carreras y modalidades establecidas.
- **La Investigación.** Establecer el avance pedagógico y la búsqueda de alternativas de enseñanza a la problemática educativa, haciendo que su vinculación sea acorde a la realidad de la Unidad UPN.
- **La Difusión Cultural.** Las Unidades UPN ponen al servicio de la comunidad, en donde sus recursos se convierten en el núcleo de acción, siendo este particularmente de ámbito pedagógico, donde las Unidades UPN dependen de manera directa de la Coordinación de Unidades UPN, la cual a su vez, se ubica en relación directa con la Rectoría”.¹⁰⁶

Las Unidades UPN, cuentan con identidad nacional tanto que ofrecen sus servicios en toda la república.

4.2.3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD UPN

El propósito de que se cumplan los objetivos generales de la Universidad, tiene encomendado particularmente en las Unidades UPN, se habla de manera organizada y de tal forma que su estructura permita llevar a cabo funciones sustantivas y de apoyo en determinadas para el cabal desarrollo de proyecto académico institucional.

La Unidad UPN 099 D.F. Poniente depende directamente de la Coordinación de Unidades UPN, es el órgano encargado y elemento principal que establece relación vertical con la Dirección de la Unidad y horizontal entre ella.

El Modelo de Unidad, que conforma un sistema de trabajo operativo, de asignación, división y ejecución de labores sustantivas, en el apoyo académico y administrativas donde orientan y articulan mediante sus procesos de enlace y coordinación, y desarrollo particular de las funciones encomendadas.

Este modelo representa la forma de operación con los elementos mínimos para el desarrollo del trabajo en la Unidad, sus subdivisiones quedan sujetas a los

¹⁰⁶ Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Académico. P.P. 4-9

programas que se realicen en cada una de ellas (áreas), así como su cobertura de acción de trabajo.¹⁰⁷

Los objetivos principales que dan interacción al desarrollo de cada área en el modelo establecido para la ejecución de trabajo en la Unidad UPN se detallan en la estructura de la siguiente manera:

❖ **DIRECCIÓN DE LA UNIDAD UPN (DIRECTOR DE UNIDAD UPN)**

Conducir e impulsar el desarrollo de las actividades de docencia, investigación, difusión y apoyo académico, como las acciones administrativas para la prestación de los servicios educativos.

❖ **ÓRGANO DE APOYO A LA DIRECCIÓN (CONSEJO DE PLANEACIÓN)**

Asesorar, proponer medidas y mecanismos de planeación que coadyuven en desarrollar servicios educativos, y actividades administrativas de la Unidad UPN.

❖ **ÓRGANOS OPERATIVOS ACADÉMICOS (COORDINACIÓN DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN)**

Orientar el desarrollo de Planes y Programas de Estudios, de Investigación, dentro del marco de los principios académicos de la institución conforme a los requerimientos educativos.

❖ **COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN Y APOYO ACADÉMICO**

Difundir los servicios, avances pedagógicos, y culturales y en materia Docente, e Investigación se obtengan en la Unidad.

❖ **ÓRGANO DE APOYO ADMINISTRATIVO A LA UNIDAD (JEFATURA ADMINISTRATIVA)**

“Apoyar el manejo, y control eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales; contando con el desarrollo de las funciones sustantivas, para mayor amplitud y conocimiento de cada una de las áreas respectivas”. **(Ver Anexo No.5)**¹⁰⁸

¹⁰⁷ Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Organización de la Unidad UPN, P.P. 7-29

¹⁰⁸ Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Organización de la Unidad UPN, P. 40

4.3. VINCULACIÓN Y CONTEXTO DE LA UNIDAD UPN

La Universidad Pedagógica Nacional, y las Unidades UPN, son el medio de vinculación con el Sistema Educativo Nacional con el Magisterio (SNTE), y con las comunidades regionales del país.

Cada Unidad UPN, en un contexto particular requiere una adecuación de Programas y Proyectos Universitarios para cumplir los objetivos sociales de la Universidad.

La Unidad UPN se vincula de manera esencial con toda la comunidad en la que esta inmersa: Docentes, Gobiernos, Dependencias Federales, Estatales y Municipales, con organismos del Sector Público como Privado. La vinculación de la Unidad UPN con sectores de la población en el conjunto de acciones sistemáticas coordinadas y de apoyo, se establecen con la finalidad de participar en la Planeación y Desarrollo de los Servicios Educativos que se ofrecen, con base al marco jurídico que sustenta a las instituciones involucradas.

Su contexto se vincula principalmente del artículo 3º Constitucional y hace mención explícita de ordenamientos que a continuación se describen:

- **La Ley Federal de Educación.** Ordena que los servicios educativos sean accesorios a la colectividad y respondan a necesidades nacionales, e indica que la vinculación con la comunidad debe ser activa y constante, en su ámbito de competencia de la Secretaría de Educación Pública, para la prestación del servicio educativo, donde establece celebrar los convenios entre la Federación, los Estados y los Municipios en materia Educativa.
- En la **Ley para la Coordinación de la Educación Superior.** Señalan criterios para el desarrollo y coordinación de las instituciones, que faculta a la Federación para celebrar convenios en materia de Educación Superior.
- El **Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.** Determina la obligación de vincular Programas Universitarios, Docencia, Investigación y Difusión, con la comunidad general, con el propósito de atender conjuntamente los problemas educativos (Lineamientos Generales de cada Función Académica).

Que las Unidades UPN, se incorporen al Proyecto de Desarrollo Educativo del Estado, la Universidad Pedagógica Nacional en este sentido, también con la participación de los grupos Regionales y Estatales, que se organicen para planear la Educación Superior; lo que permite colaborar con demás instituciones y el Gobierno del Estado en el análisis de los problemas, necesidades, avances y perspectivas, así como en el desarrollo del programa de trabajo para el alcance de objetivos educacionales.

Las Unidades UPN, en relación a su función con la Unidad UPN 099 D.F. Poniente, comparten tres funciones medulares, las cuales pueden desarrollar de manera conjunta, como se menciona a continuación:

- 1. Proyectos y actividades en materia de Docencia,**
- 2. De Investigación y de Difusión y;**
- 3. Extensión Universitaria.**

Las instituciones educativas en distintos niveles, especialmente de Educación Básica, Docentes, Organización y Dependencia, deben buscar estrecha comunicación, con el objeto de propiciar conocimiento mutuo que permita desarrollar programas con apego a la realidad y su medio ambiente. Cabe mencionar en las actividades del Director de Unidad UPN, en su deber de promover, y realizar en establecer su desarrollo y la vinculación, deben destacar de la siguiente manera, citando los siguientes 6 puntos esenciales y principales para su desarrollo dentro de su contexto directivo:

- “Actualización de Profesores a través de cursos, seminarios, conferencias, encaminadas a la naturaleza académica formativa.
- Realización de actividades académicas, donde propicie el análisis de los aspectos inherentes a la tarea educativa.
- Realización, difusión y empleo de naturaleza pedagógica hacia otras instituciones.
- Diseñar, elaborar, desarrollar, investigar y difundir la aplicación de resultados con diversas instituciones educativas en todos los niveles.
- Participación en diferentes Organismos o Comités, y en los Estados o Instituciones formen parte para la Planeación y Evaluación de la Educación Superior.
- Conocimiento de las necesidades en los distintos niveles educativos, específicamente de Educación Básica, con la finalidad de proporcionar asesorías pedagógicas acerca de las diversas metodologías educativas.” ¹⁰⁹

¹⁰⁹ Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Operación para el Director de la UPN. P.P. 57-71.

4.4. DIRECCIÓN DE LAS UNIDADES UPN

Cabe mencionar que las Unidades UPN ante la Coordinación General de Unidades UPN, tienen un papel importante en las necesidades sobre la planta física y sus recursos naturales (humanos) que requieran la Unidad UPN de acuerdo con la demanda de servicios, los resultados académicos obtenidos para ser considerados en el presupuesto global de la Universidad Pedagógica Nacional, así mismo de integrar y emitir la información que solicita los órganos de la UPN, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Coordinación General de Unidades UPN.

❖ EN MATERIA DE PLANEACIÓN - PROGRAMACIÓN

- Vigilar el funcionamiento del consejo de Planeación realice con apego los lineamientos y normas de la institución.
- Presentar al Consejo de Planeación, los Planes - Programas y Proyectos de Docencia, Investigación, Difusión y Extensión Universitaria, de Biblioteca y Apoyo Académico y Administrativos en la Unidad UPN con el objeto de recabar sus observaciones y sugerencias.
- Integrar y presentar los Planes y Programas para su autorización, ante la Coordinación General de Unidades UPN, conforme a los lineamientos respectivos, y proponer su actualización.
- Proponer a los órganos que integran la Unidad UPN, mejoramiento y simplificación de trámites y procedimientos de trabajo conforme normas respectivas.

❖ FUNCIONES ACADÉMICAS (EN MATERIA DE DOCENCIA)

- Coordinar la realización de Planes y Programas de Estudios que ofrecen la Unidad en sus diferentes niveles y grados, y los comprendidos dentro del campo de la Educación Continua.
- Supervisar la práctica docente que realiza en la Unidad, lleve a cabo de acuerdo con las finalidades expresadas en los Planes y Programas de Estudio.
- Favorecer, supervisar servicios de asesoría académica a estudiantes para que se proporcionen con oportunidad y eficiencia.

- Vigilar el proceso de evaluación del aprendizaje se lleve a cabo conforme a las políticas y lineamientos establecidos por los órganos correspondientes.
- Vigilar el proceso de Titulación de Egresados de la Unidad UPN.
- Atender requerimientos de asesoría bajo los lineamientos que señale la Universidad Pedagógica Nacional.

❖ EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN

- Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación con los lineamientos de la UPN, su realidad y la infraestructura con que se cuenta.
- Impulsar proyectos encaminados a evaluar el desempeño de la Unidad, tomando en cuenta características particulares de cada plan de estudios, y las políticas establecidas por la Coordinación General de Unidades UPN.
- Vigilar que recaben y se apliquen resultados de las investigaciones, a fin de apoyar la formación y actualización del maestro en servicio.
- Difundir en instancias correspondientes los resultados obtenidos en procesos de investigación que realicen la Unidad UPN.
- Procurar apoyos necesarios para la divulgación de resultados obtenidos en procesos de investigación realizados, a través de publicaciones, conferencias y tipos de eventos académicos.
- Propiciar la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de investigación.

❖ EN MATERIA DE DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- “Articular los programas de Difusión, Investigación y Docencia.
- Propiciar programas de información acerca de los servicios que ofrece la Unidad UPN, a través de los medios masivos de comunicación local.

- Promover Proyectos, Programas de Extensión Universitaria, mediante talleres cursos, u actividades académicas.
- Coordinar la formulación de estrategias que permitan una adecuación en la difusión de la cultura, así como el desarrollo científico en el campo de las ciencias abocadas al estudio de la educación”.¹¹⁰

❖ EN MATERIA DE SERVICIO Y APOYO ACADÉMICO

- Planear, organizar la prestación de servicios bibliotecarios, en base en las necesidades de la Unidad.
- Vigilar con regularidad el mantenimiento y conservación de libros que cuenta la Unidad.
- Promover el incremento de acervo documental de la biblioteca de la Unidad.
- Promover en el diseño de materiales de apoyo académico, adquisición y conservación de equipos, en el desarrollo de las funciones sustantivas.

❖ EN MATERIA DE SERVICIOS ESCOLARES

- Supervisar con eficiencia servicios de inscripción, reinscripción, proceso de certificación y de titulación, calendario de exámenes, calificaciones, identificación del estudiante, y todos aquellos servicios escolares necesarios para el desarrollo de la vida académica.
- Promover la formulación y publicación de folletos informativos para la comunidad universitaria referentes a trámites y procedimientos para efectuar la consecución de algún servicio escolar.
- Evaluar la prestación de los servicios escolares en la Unidad.

❖ EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

- Difundir al personal académico y administrativo las disposiciones normativas, lineamientos y políticas de operación de la Unidad UPN.

¹¹⁰ Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Académico de la UPN, P.P. 4-9.

- Atender, resolver asuntos laborales de la Unidad UPN y, canalizarlos a los órganos correspondientes.
- Seleccionar, y reclutar al personal no docente requerido en la Unidad, ajustándose a la normatividad en materia de contratación de personal y financiera que establece la UPN.
- Vigilar con oportunidad las prestaciones de los trabajadores académicos y administrativos de la Unidad UPN.

❖ EN MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS

- Administrar los recursos de operación que asignan a la Unidad para el desarrollo de las funciones sustantivas, de conformidad con la normatividad establecida.
- Supervisar registros y controles contables en los que se asienten los ingresos y egresos de la Unidad, debidamente adecuados y soportados documentalmente con observancia vigente en la materia.
- Vigilar se efectúe oportunamente el depósito bancario de ingresos provenientes de la prestación de los servicios de la Unidad.
- Vigilar el pago de salarios del personal de la Unidad, se realice con oportunidad previa validación y de acuerdo con lo estipulado a las nominas autorizadas.

❖ EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS

- “Supervisar el manejo y control de los bienes con que cuenta la Unidad UPN efectúe conforme a la normatividad.
- Supervisar que lleven a cabo las labores referentes al mantenimiento y conservación del equipo, mobiliario e instalaciones de la Unidad UPN.
- Llevar a cabo los trámites establecidos para el arrendamiento y renovación de contrato de la Unidad, cuando el inmueble que ocupe sea rentado.
- Ejercer la normatividad establecida, los recursos autorizados por la Unidad de Planeación para adquisición de bienes y servicios en la Unidad.

- Vigilar a cabo con oportunidad la prestación de los servicios telefónicos, correspondencia, mensajería, logística, vigilancia, suministro de útiles de oficina y servicios generales”. (Ver anexo No.6) ¹¹¹

4.5. LAS FUNCIONES Y HABILIDADES DEL DIRECTOR

El Director es la base principal y fundamental en el desarrollo de la Unidad UPN, en el desempeño de sus funciones en donde requiere de un conjunto de conocimientos y habilidades específicas, de manera general, de debe ser un conocedor y denominador del puesto ejercido, por lo que se mencionan las siguientes características:

- La organización y funcionamiento del sistema educativo, así como de sus funcionarios para lograr sostener buenas relaciones interinstitucionales.
- Las características socio - culturales de la población escolar de la Unidad, del Magisterio y de la región y de la población local en general.

Las diferentes carreras de Nivel Superior que impartan en su localidad o región, particularmente aquellas afines al área educativa, con el objeto de propiciar convenios y programas de prestación del servicio social por parte de los egresados de otras instituciones de nivel superior. A su vez, el Director debe poseer una serie de habilidades que le permitan desempeñar eficientemente su cargo, entre ellas:

- La accesibilidad para atender las demandas en materia educativa exprese la comunidad de su localidad o región.
- Sensibilidad para determinar eventos y acciones en los que es conveniente que participe la UPN.
- Actitud abierta hacia las corrientes de pensamiento y capacidad para propiciarla entre el personal de la Unidad.
- Desempeño en atender las demandas laborales que presentan los trabajadores, ya sea individualmente, o a través de su representación sindical.

Llevando a cabo la consecución de sus actividades englobadas, aun encausamiento mas general contando con ello en aspiraciones de desarrollo efectuado, en donde existen vertientes o sus separaciones de las actividades que genera, crea, inicia,

¹¹¹ Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Operación de manejo Financiero para la Unidad UPN. Págs. 27-85

desarrolla, dando de manera particular un desarrollo de efectividad a las tareas encomendadas de la Unidad UPN.

El Director no solamente toma decisiones, es líder, motor de motivación, incluyendo así de la mano sus relaciones humanas, sino que también propicia un interés en las actitudes y en las opiniones por ejercer dentro de la Unidad UPN.

Además debe tener en cuenta con una vista que seleccione y analice en el desarrollo de la resolución de problemas, que cuente con un talento de oportunidades y aciertos. Llevándolo así a una difusión de opiniones interinstitucional, y a la comprensión de sus propios elementos y con el personal de trabajo que lo rodea, en donde le establecimiento de su jerarquía promueva la comunicación y como consiguiente el respeto y relación entre la Unidad UPN y la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco) y el Magisterio en Servicio (SNTE), en donde se puede ver con mayor claridad el esquema del desarrollo de sus funciones, en las cuales son sus actividades del Director de la Unidad UPN). **(Ver Anexo No.7)**

El Director de la Unidad debe tener en cuenta los cimientos básicos y generales para su desarrollo laboral, sobre todo el entendimiento de la organización, así como su funcionamiento y desarrollo de la misma, teniendo como base las siguientes normatividades:

- 1. Marco Jurídico de la UPN.**
- 2. El Proyecto Académico de la UPN.**
- 3. Manual de Organización de la Unidad UPN.**
- 4. Manual de Operación del Manejo Financiero para la Unidad UPN.**
- 5. Manuales e instructivos que regulan el funcionamiento de la actividades académicas y administrativas de la UPN.**

Y en este apartado se mencionan y citan las actividades y los procedimientos que versan sobre las funciones que llevan a cabo la función del Director dentro de la Unidad UPN y debe tener causa de conocimiento para el buen manejo de la institución y de su personal a cargo:

- a)** “Operación de los servicios bibliotecarios.
- b)** Inscripción de alumnos de nuevo ingreso.
- c)** Reinscripción de alumnos.
- d)** Baja definitiva y cambio de carrera.
- e)** Proceso de titulación.

- f) Expedición de duplicado de credenciales.
- g) Filiación.
- h) Formato único de movimientos del personal.
- i) Expedición de constancias de trabajo.
- j) Control de asistencia en Unidades UPN.
- k) Arrendamiento o prorroga de la misma.
- l) Manejo de cuenta captadora, concentradora y pagadora.
- m) Manejo de fondo revolvente en Unidades UPN”.¹¹²

4.6. LA ADMINISTRACIÓN EN LA UNIDAD UPN

El reto de la administración, es la complejidad de las interrelaciones en las que se desarrollan actualmente, las organizaciones de ámbito social determinado; materializando principios generales para resolver la problemática productiva o de oferta de servicios de una organización en particular.

En el caso de las Unidad UPN 099 D.F. Poniente, están interrelacionadas con un contexto regional con la estructura general de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y con las instancias institucionales de la propia Universidad Pedagógica Nacional, de adecuación en los principios de la Administración Pública en el caso concreto de los procesos que se dan en cada Unidad UPN relativos al ejercicio de la autoridad y liderazgo, desarrollo de las relaciones humanas, y hacia la conciliación de los intereses personales e institucionales, en general, a las múltiples actividades académicas administrativas de manera que asegure la función primordial de la Universidad.

Se considera que su aplicación no es la transferencia mecánica de los principios a una realidad, sino la interiorización responsable de la administración, de los valores y conceptos generales que le permitan tener un amplio y flexible repertorio de respuestas para la problemática cotidiana y excepcional que se presente.

4.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD UPN

De la misma forma en que el Rector Educativo exista, en el margen del sistema social, la Universidad Pedagógica Nacional, consecuencia natural de este planteamiento en el contexto de la Administración Superior; de ser considerada así en el contexto de la Administración Pública, como lo es en la administración en el saber educativo.

La Administración de la Educación Superior, se constituye en una actividad que coadyuva al logro de los objetivos institucionales, pues integra dos expertos fundamentales: los elementos sustantivos y los de su apoyo. En el caso de la UPN, se llevan y se mencionan a cabo: “A través de la formación de los profesionales que

¹¹² Universidad Pedagógica Nacional. Instructivo del Funcionamiento de actividades académicas y administrativas de la UPN. P.P.14-57.

el Sistema Educativo demanda de la Investigación Educativa, la difusión de la cultura pedagógica y la extensión de los servicios universitarios”.¹¹³ Por su parte, los apoyos, están representados por los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Universidad, así como los Servicios Escolares, de Informática y Generales que la institución desarrolla para su cabal funcionamiento.

En relación con la Administración Integral de las Unidades UPN, el Director como Responsable de su Conducción, debe tomar en cuenta la Unidad UPN, y sus elementos sustantivos que se administran están constituidos, por las Licenciaturas y los Posgrados que operan, los Proyectos de Investigación que se desarrollan y las actividades de difusión organizadas. A su vez, los elementos de apoyo están representados por el conjunto de lineamientos y disposiciones de operación, los Asesores y el Personal Administrativo, Intendencia y de Vigilancia, así como el material y equipo de trabajo y los recursos presupuestales asignados para la operación de la Unidad UPN.

En la práctica, la administración opera a través de un proceso en cuyo desarrollo se distinguen un conjunto de fases que tienen como finalidad sistematizar la prestación de un servicio o la producción de un bien. Con el fin de propiciar la reflexión acerca de la forma en que se lleva a cabo dicho proceso y apoyar al Director de la Unidad UPN en la administración integral de la misma, se presenta enseguida una descripción de cada una de estas fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. **(Véase el anexo No. 8)** referente al proceso administrativo en las Unidades UPN).

- **PLANEACIÓN**

La planeación es la fase del proceso, la cual se realiza un diagnóstico de la realidad existente y una proyección de la transformación que habrá de sufrir ésta, con un tiempo determinado, de acuerdo con los objetivos y metas; el propósito de esta fase es establecer los Objetivos, Metas, Políticas, Programas y Presupuestos Factibles y Viables, que regulen todo el proceso. La Unidad UPN, y el Director deben elaborar un Plan de Trabajo Anual y establecer mecanismos para la operación de los programas académicos. Para la elaboración de este plan, el Director debe llevar a cabo la Detección de Necesidades de Actualización del Personal Docente, y prever la Requisición Anual de Recursos Humanos, Materiales y Financieros para poder determinar las acciones que dan solución a las prioridades planteadas.

¹¹³ ANUIES. Plan Nacional de Educación Superior. P. 119

- **ORGANIZACIÓN**

En esta fase se crean y ordenan los elementos que habrá de intervenir en todo el proceso, y se determinan sus funciones, procedimientos, tiene como propósito establecer las estructuras, órganos y niveles de trabajo, horarios para desarrollar las actividades asignadas a cada miembro del personal, de acuerdo con los objetivos trazados y los medios disponibles. Durante esta fase, el Director a través de los programas de trabajo, establece actividades, tiempos y los responsables de llevar a cabo las acciones, de acuerdo con los objetivos establecidos. Tanto la fase de Planeación como la Organización constituyen aspectos teóricos, pues en las actividades de estas aún no se llega a la prestación del servicio, objeto principal del proceso administrativo.

- **INTEGRACIÓN**

Se enmarca propiamente dentro de la dinámica administrativa, se constituyen junto con la dirección y el control, la operación cabal del proceso, esta fase asignan los recursos humanos, financieros y abastece los recursos materiales, a fin de alcanzar en la operación del proceso, los propósitos de la planeación de acuerdo con la organización establecida. Sus fines son seleccionar, reclutar al personal que habrá de encargarse de funciones establecidas en cada puesto o comisión específica de trabajo, así como establecer los recursos requeridos para el adecuado funcionamiento. El Director deberá solicitar con oportunidad, información acerca de los Planes y Programas de Estudio y Documentación Escolar, llevar a cabo los trámites para contar con apoyos didácticos y recursos materiales requeridos, así como promover el intercambio bibliotecario y la donación de textos de consulta.

- **DIRECCIÓN**

Se encuentran en la fase del proceso administrativo denominada Dirección; con ella mediante una continua orientación, desarrollo y una adecuada canalización de los recursos humanos, materiales y financieros, donde se concretan los objetivos propuestos. El aspecto básico, lo constituye la asignación de responsabilidades a través de órdenes específicas a los miembros del personal; dichas orientaciones pueden llevar a cabo a través de reuniones de trabajo, mediante una supervisión permanente de la operación académica de la Unidad UPN.

Otros aspectos por considerar, a la realización de los servicios de mantenimiento, limpieza y traslado requeridos para conservar en óptimas condiciones el funcionamiento de la Unidad UPN. Tiene como propósito contar con información válida y confiable para orientar racionalmente la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso administrativo. En esta etapa, donde toma la responsabilidad que tiene el Director de la Unidad, en verificar el cumplimiento cabal de los Planes y Programas de Estudio y demás proyectos de Tipo Académico, establecidos por la

Universidad Pedagógica Nacional para la propia Unidad UPN. Cabe aclarar que la división del proceso administrativo en estas 5 fases, obedece más que nada a fines metodológicos, pues en la práctica, especialmente las tres últimas fases, se desarrollan de manera interdependiente.

4.7.1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA UNIDAD UPN

El Administrador responsable de la aplicación, desarrollo del proceso administrativo en la Unidad UPN, y el Director responsable de administrar los recursos con que cuenta la prestación de los Servicios Académicos, así como de crear y mantener un ambiente propicio para que su personal trabajen y desarrollen eficaz y eficientemente sus funciones.

Es conveniente que conozca y aplique principios técnico – administrativos, aquí donde se presentan con la intención de facilitar su aplicación dentro del proceso administrativo. Cabe mencionar, que representar tan sólo recomendaciones para considerar este proceso, se toma en cuenta que los mismos teóricos de la administración presentan posturas diferentes en la mayoría de los aspectos, lo que permite una precisión absoluta, y clara distinción de los conceptos, los principios que se pueden considerar de manera siguiente:

- **Principio de intereses**

El Directivo, debe buscar el acuerdo de todos los miembros del grupo de trabajo y coordinar intereses, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

- **Principio de impersonalidad de mando**

El Directivo, debe ejercer la autoridad que le otorgue el puesto, manteniéndose ajeno a deseos personales, pues el mando que tiene conferido es producto de una necesidad de organización y funcionamiento de la institución, debe ejercerlo guiándose siempre por la objetividad de la norma.

- **Principio de planeación para la previsión de conflicto**

El Directivo, debe prever todas aquellas situaciones que pudieran causar conflicto, con el objeto de diseñar y aplicar estrategias que permitan evitar oportunamente su ocurrencia.

- **Principio de resolución de conflictos**

El Directivo, deberá enfrentar y resolver lo más pronto posible todo tipo de conflictos que se presenten en el grupo de trabajo a su cargo, procurando que la solución sea prevista en los mejores términos de conciliación para las partes en conflicto y, en todo caso, deberá mantener una actitud objetiva que facilite la solución y produzca al menor disgusto y distanciamiento entre los elementos involucrados.

- **Principio de beneficio del conflicto**

El Directivo debe reconocer, que el mecanismo de solución de un problema deja experiencias positivas al grupo, siempre y cuando se busquen soluciones óptimas para que el beneficio pueda extrapolarse a situaciones futuras.

- **Principio del ejercicio en la autoridad como liderazgo**

El Directivo, debe tomar en cuenta que su puesto esta investido de una autoridad que debe ejercer a través de un liderazgo adecuado, dicha autoridad se hace responsable de la dinámica y cumplimiento armónico de la organización y administración de la Unidad.

- **Principio de delegación de mando**

El Directivo, debe considerar la realidad y diversidad de oportunidades que tiene a su cargo, no lo es posible desarrollarse personalmente, en tal caso, debe delegar la responsabilidad de su realización en sus colaboradores, de acuerdo con las funciones que tiene asignadas prioridades planteadas.

- **Principio de la unidad de mando**

El Directivo, debe establecer claramente relaciones de autoridad como jefe inmediato y sustentado que existen un grupo de trabajo, a fin de que cada miembro solo reciba órdenes.

4.7.2. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA UNIDAD UPN

Para un buen funcionamiento e integración, el trabajo en grupo requiere del establecimiento de una serie de condiciones positivas que en gran medida, se logran a través del adecuado manejo de las relaciones humanas entendidas como el conjunto de vínculos de carácter afectivo, derivados de una identificación de conocimientos, valores - actitudes que se dan entre los miembros del grupo, durante el proceso de la consecución de objetivos comunes y de los personales que sean afines.

En el Reglamento Interno del Personal de Trabajo en la UPN, se establecen derechos y obligaciones, tanto para las autoridades como para los trabajadores, constituyen en su conjunto las condiciones generales a través de las que se regula la relación laboral en la institución, por su parte, en el Manual de Organización de Unidad UPN, se determinan las funciones de los órganos que la constituyen.

Cada elemento del Personal Académico y Administrativo de la Unidad UPN, forma parte del equipo de trabajo que comparten objetivos y metas comunes; y se sostienen entre sí una constante integración y comunicación, respetando las funciones asignadas a cada sujeto. Para fortalecer los vínculos de cooperación que se dan en el grupo de trabajo en la Unidad es conveniente que el Director considere los siguientes principios:

- Los elementos de un grupo social se establecen siempre en función de un propósito, el respeto de los derechos, la dignidad y los valores culturales de los miembros de un grupo permiten conservar y fortalecer sus relaciones.
- Por lo tanto, corresponde al Director propiciar las condiciones que favorezcan un adecuado ambiente de trabajo. Para lo anterior, es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; también es importante conocer con amplitud la forma en que participan en el funcionamiento de la Unidad UPN, respecto de las metas y los objetivos comunes.

Puede afirmarse que las relaciones humanas son de vital importancia para el alcance de las metas planteadas, en virtud de que permitan crear un ambiente que faciliten el desarrollo de las actividades, con la finalidad de que el Director de Unidad promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la actividad universitaria, que a continuación se le presentan algunas sugerencias:

- Hacer explícita la delimitación de funciones, y actividades del personal a su cargo cuando se determinen objetivos y metas particulares.

- Compartir experiencias e ideas de todos los docentes, cuando éstas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- Establecer y mantener abiertos canales de comunicación, con el fin de facilitar el trabajo del personal y las comisiones respectivas.
- Familiarizarse con el medio social en que se desenvuelven las actividades de la Unidad UPN.
- Fomentar el trabajo en grupo, con el fin de propiciar la solidaridad y promover la unión entre los integrantes de la comunidad.
- Mostrar disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tienen encomendadas.
- Fomentar la colaboración - interacción entre los miembros de su personal para la solución de problemas laborales y personales.

4.7.3. EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DIRECTIVA

Una vez planteado las relaciones humanas dentro del ejercicio, se considera el liderazgo como un proceso por medio del cual el Director de Unidad UPN, influye en la conducta de los integrantes para alcanzar en forma óptima los objetivos de la institución.

De esta manera, el liderazgo ayuda a una eficiente dirección, proporcionando situaciones más propicias para lograr los fines de las actividades cotidianas. Por lo tanto, un liderazgo apropiado es el que se logra en su ejercicio en la participación de sus miembros, el interés y la cooperación del personal de la Unidad, en donde se consigue el apoyo de la sociedad en general.

Este rasgo estimula el trabajo y obtienen el consumo de aquellos a quienes va dirigido, se puede mencionar que el liderazgo puede presentar dependiendo del carácter del Director de la Unidad UPN y el perfil que ejerce dentro del desarrollo que le dará la dirección en su desempeño laboral, de igual manera lograr los postulados deseados a alcanzar. Por otra parte, dentro de este contexto del liderazgo se pueden presentar diferentes perfiles en los cuales se puede reflexionar y tomar en consideración, y en segunda el estructurar la forma más apropiada que responda a los fines de la institución, en donde se exponen las siguientes variantes:

- **El Liderazgo Autocrático.** Se caracteriza por que el líder debe ejercer una autoridad con base en el poder y no en la razón, generalmente, carece del

conocimiento de sus funciones o conociéndolas no hace hincapié, descarta la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la formación de propuestas; esta actitud en general, la inconformidad o pasividad en los subordinados y un rechazo o falta de cooperación de la comunidad educativa.

- **El Liderazgo Participativo.** Aquel que concilia intereses, recibe opciones y favorece la armonía y colaboración del grupo de trabajo y de la comunidad en general dentro del marco de los objetivos educativos y de los programas vigentes; se caracteriza porque tiene alta eficiencia y eficacia en sus resultados.
- **El Liderazgo Pusilánime.** Se refiere aquél en él que no se toman decisiones apropiadas, emiten instrucciones confusas y permite que todos tienen decisiones aunque sean contradictorias o sólo motivadas por intereses personales; el líder alude sus obligaciones. Cabe mencionar por temor de intereses o compromisos personales, conducta que provoca un ambiente confuso, desorganizado de indecisión en el trabajo.

Como se menciona en este contexto, se consideran estos puntos que caracterizan un conjunto de actividades, y como el liderazgo puede dejar atrás estos puntos sobre un mal manejo del ejercicio efectuado hacia el desarrollo de sus funciones y objetivos para el ejercicio del liderazgo como Director de Unidad UPN:

- Fomentar entre los miembros de la Unidad, el sentido de responsabilidad y participación, a fin de que se cumpla con los programas existentes.
- Estimular la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Establecer metas para el cumplimiento de los objetivos institucionales tomando en cuenta las condiciones existentes y delimitando lo que su equipo de trabajo puede o debe hacer.
- Analizar e interpretar aquellas situaciones que afecten al desarrollo de trabajo académico y administrativo, procurando dar solución satisfactoria y oportuna.
- Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los miembros de la comunidad universitaria.

4.7.4. LA MOTIVACIÓN EN LA UNIDAD UPN

La motivación se concibe como el impulso que despierta, orienta y sostiene el comportamiento hacia el logro de un objetivo determinado; se denomina intrínseca cuando proviene del propio individuo y extrínseca cuando es provocada por factores ambientales; en ambos casos se encuentra estrechamente vinculada con las necesidades e intereses de los individuos.

En énfasis, se trata de una fuerza que impulsa al individuo a conseguir satisfactores, o bien, a lograr metas u objetivos de carácter individual o social, cuyos principios se pueden desarrollar o caracterizar de la siguiente manera:

- La motivación de miembros de un grupo debe iniciarse con el conocimiento y difusión de las metas y objetivos, a fin de lograr un mayor compromiso en la realización de las funciones asignadas a cada elemento.
- Corresponde al Director incentivar la extensión de los integrantes del grupo de trabajo a su cargo, orientarla hacia el establecimiento de un compromiso y esfuerzo colectivo que tenga como base los objetivos institucionales sin desconocer las necesidades del personal que compone la Unidad UPN.

Lograr mediante las actividades que se genere la motivación dentro de la comunidad de la Unidad UPN para el óptimo desarrollo en los objetivos propuestos; de la siguiente manera:

- Proponer al personal a su cargo, la elaboración de programas de trabajo realistas.
- Orientar, asesorar y retroalimentar permanente al personal en el desempeño de sus actividades.
- Hacer partícipe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en la Unidad UPN, y de la proyección social que se desarrolla.
- Fomentar en el grupo de trabajo, actualización y superación profesional, para beneficio personal de la Unidad UPN.

4.7.5. LA TOMA DE DECISIONES

Es necesario considerar, que en el caso del Director de la Unidad UPN, gran parte de las acciones por seleccionar se encuentran dentro del marco jurídico de las acciones académicas y administrativas que establecen las bases de la organización y funcionamiento de la Unidad a su cargo; de tal manera que pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones, de suma importancia en el conocimiento de estos elementos por parte del Director.

Dentro de la Administración, el Trabajo Central del Administrador, se ubique como parte integrante de la fase de la Planeación. Afirma que durante el proceso administrativo se toman decisiones de acuerdo con el desarrollo del proceso y con el curso de las actividades; en cuanto, los segundos aspectos se consideran como decisiones a las actividades de Planeación y Organización. Para el caso de las Unidades UPN, el proceso de la toma de decisiones incluye ambos enfoques, tienen un Marco Normativo - Administrativo con funciones y procedimientos determinados y se realizan por medio de la Planeación - Organización Anual de las actividades. Por otro lado, la realización de sus Actividades Académicas y Administrativas exige una adecuada toma de decisiones durante su desarrollo.

El considerar la racionalidad en la toma de decisiones, aplicar este proceso, normas y criterios para orientar la selección de opciones desde el momento del análisis del problema, hasta la determinación de las opciones con mayores beneficios y menores riesgos para la Unidad.

Los principios más generales que orientan la toma de decisiones son:

- Existe una relación directa entre la toma de decisiones racional y acertada, y la calidad de la información que sirve de base para determinarla.
- La evaluación permanente y sistemática que provee información válida y confiable es la base para una acertada toma de decisiones.
- La toma de decisión, además de acertada debe ser oportuna.

Para la toma de decisiones, es conveniente seguir ciertas etapas con la finalidad de dar orden lógico a la selección de alternativas. Estas etapas constituyen un proceso, en el cual se describe a continuación:

1. Análisis de la situación o problema.
2. Elaboración de opciones de solución

3. Evaluación de las opciones.
4. Selección de la opción más viable.¹¹⁴

Esto nos lleva hacia la elaboración del diagnóstico administrativo, en donde la primera etapa “**análisis de la situación o problema**” es una de las más importantes del proceso, porque a través de una identificación de las causas, los efectos y sus relaciones dentro de la problemática se pueden vislumbrar las posibles soluciones, inclusive verificar si el problema existe realmente y si tiene facultad para resolverlo mediante su misión de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente, contando con sus valores estratégicos que guíen hacia un planeación de largo plazo.

En esta primera etapa, muchos problemas se resuelven con sólo volver las acciones a su curso normal, o bien, por medio de la aplicación de criterios lógicos o normativos.

La segunda etapa “**elaboración de opciones de solución**” se desarrolla como consecuencia de haber verificado que existe un verdadero problema y después de determinar la visión a futuro de la Unidad UPN, bajo un contexto real cotidiano, donde se fundamente la reorganización de la vida académica, además llevan con la finalidad de tener factores estratégicos, considerándolos como factores primarios, encabezando factores que sean potenciales en su desarrollo, que sean de fuerza impulsora, donde determinen los factores estratégicos de prioridad con la mayor precisión posible las relaciones entre las causas y efectos. La causa que originan el problema o limitan el funcionamiento de la Unidad UPN, representan el mejor elemento por considerar para elaborar alternativas de solución, ya que al pensar en su reducción o eliminación, se consideran las posibles acciones que han de llevarse a cabo para resolver el problema. Para este caso, es necesario enlistar en un orden jerárquico, de acuerdo con su pertinencia de los recursos con que se cuenta.

En la tercera etapa se considera, “**evaluación de las opciones**”, esto nos hace considerar la diversidad que presta la Unidad UPN, bajo la solución de una planeación prospectiva, llevando hacia una connotación del principio prospectivo, estratégico y holístico, lo que nos lleva a la consideración a crear un escenario más factible y un futuro deseado, con la finalidad de diagnosticar administrativamente una identificación que conforman el problema, mediante la técnica de lluvia de ideas (Brainstorming), que se lleve a cabo un análisis de ventajas y desventajas de las diferentes acciones que se han elaborado para superar los problemas detectados. Se consideran todas aquellas variables que permitan preveer consecuencias, que acarreará consigo la selección de una opción. Para la evaluación de las opciones debe tomarse en cuenta factores como la normatividad vigente, la calidad y cantidad de los recursos existentes o bien la posibilidad de conseguirlos, así como las relaciones humanas y el grado de motivación del personal.

¹¹⁴ Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión de Procesos, Reingeniería y Mejora de Procesos en la Empresa. P.P. 233-241.

La cuarta y última etapa “**selección de la alternativa más viable**”, una vez todo el contexto analizado de las tres primeras etapas, nos lleva a la conclusión de un futuro deseado, que trascienda en los hábitos académicos y rompa con esquemas establecidos, dándole así una nueva directriz, que encamine el resultado de las acciones hacia una mejor aprovechamiento y subsistencia de la Unidad UPN, necesariamente debe ser el resultado del adecuado desarrollo de las etapas anteriores, pues se elige aquella acción, que por su naturaleza y ámbito de influencia, aportará la mejor solución para superar o eliminar, en los mejores términos, la problemática detectada.

CAPITULO 5

PROPUESTA

EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

EN BASE A LA UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE

Frente a la gran expectación que generan los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se propician, donde el corto plazo parece agobiante y a la vez cercano, es necesario construir escenarios y propiciar análisis que obliguen a pensar en diferentes alternativas en el tiempo; esto es a mediano y largo plazo, con valores positivos y creativos.

La importancia de tener una visión prospectiva de los desafíos que deparan el quehacer de las Unidades UPN a mediano plazo, nos lleva a reflexionar acerca de las características de la labor, definiendo paradigmas construyendo escenarios y propiciando la toma de decisiones y una coyuntura que requiere para analizar y no solamente construir el futuro. Estos deben de ser los instrumentos comunes para los próximos años ya que permitirán una planeación para todos los actores académicos y administrativos e identificar en nuestro alumnado un objetivo común desarrollando una óptima superación profesional del profesorado que acuda a nuestras Unidades UPN.

Por otra parte, se presentan documentos que contienen el análisis global del modelo de realidad que impera en la cotidianeidad de las acciones académicas que se efectúan en la Unidad UPN.

La realidad no resulta halagadora en relación a las limitaciones y carencias que ofrece el panorama laboral, sin embargo, se han obtenido logros de producción que invitan a redoblar los esfuerzos de trabajo, sobre todo, cuando el beneficiado de este quehacer productivo es especialmente el alumno, que aspira a concluir satisfactoriamente sus estudios.

La visión transforma, cuando a partir del mismo esquema, se pretende la diversificación de los servicios universitarios, el que implicaría reafirmar problemáticas variadas que afectarían en un grado sumo trabajo. Se incluye en este documento el futuro deseado gradual a partir de resolver los planteamientos que manifiestan las variables, con base en el Método de Análisis Estructural y con la técnica de lluvia de ideas (Brainstorming), que basifican la prospectiva. El futuro deseado que se bosqueja converge con el proceso evolutivo de la ciencia y la tecnología de vanguardia.

Este análisis lo delimito, como un campo interesante de intervención por parte de las autoridades de la UPN, advirtiéndole que está en fase de desarrollo, observándose en el interés del Personal Docente de la Unidad, ya que el planteamiento de la prospectiva genera la motivación a la participación.

5.1. VALORES ESTRATÉGICOS QUE GUÍAN LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

- Ética docente,
- Calidad en la educación que se imparta,
- Ambiente armónico en la comunidad universitaria,
- Criterios de innovación pedagógica,
- Imagen profesional hacia la comunidad universitaria,
- Convenios estratégicos con otras instituciones análogas,
- Diversidad de propuesta en los proyectos de innovación, superación y actualización del magisterio en servicio,
- Recursos humanos con el perfil profesional deseable,
- Infraestructura material,
- Recursos financieros,
- Capacitación y Actualización del personal docente adscrito a la Unidad UPN.

En donde el **(Anexo No. 9)** nos presenta gráficamente la evaluación de los valores estratégicos, donde menciona y hace un desarrollo de lo que la Unidad UPN 099 D.F. Poniente considera, en 2 clasificaciones de importancia, en donde hace reflexión e hincapié en el fortalecimiento de sus actividades y mejoras de desarrollo, llevando así en la superación y actualización profesional del personal Docente y Administrativo adscrito.

5.2. VISIÓN FUTURA DE LA UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE

La visión general, surge del contexto real del quehacer cotidiano que desarrolla la Unidad UPN 099 D. F. Poniente, se fundamenta en la reorganización de la vida académica al interior de la Unidad UPN, siendo poca la emancipación de los organismos externos que rodean dichas actividades, tales como son:

- Dirección de Planeación,
- Dirección de Docencia,
- Subdirección de Coordinación de Unidades UPN,
- Subdirección de Servicios Escolares,
- Secretaría Administrativa, todos ellos, de la Unidad Ajusco.

Existe un estrecho vínculo de los quehaceres que se desarrollan en las Unidades UPN del Distrito Federal y los organismos mencionados, siendo en ese ámbito, donde se ubican las acciones que realiza la Unidad UPN 099 D. F. Poniente.

Es de reconocerse que las actividades de la Unidad Ajusco, no se aproximan a las que se propician en las Unidades UPN, ya que para empezar, las poblaciones de estudiantes que se atienden son diferentes, unos son bachilleres (Ajusco) y los otros son profesores en servicio (Unidades), que si bien en la Dirección de Planeación representan números, ante la realidad del trabajo docente, no equivalen a lo mismo. Es por ello, que la visión es limitada, ya que al proponer una reorganización de la vida académica, se enmarcaría dentro de las normas establecidas y hasta donde éstas lo permitan dentro de la dependencia, cada vez mayor de la Unidad Central.

En este plano de realidades, la visión se contrae expresamente al eje académico, éste, comprende la totalidad de actividades sustantivas que se desarrollan en el centro de trabajo. Dentro de este contexto, es imprescindible contar con toda una serie de competencias laborales que generarían la visión futura:

- Actualización del conocimiento de la plantilla docente.
- Trabajo colegiado para la identificación, ubicación y caracterización de actividades académicas.
- Trabajo colegiado para el planteamiento de respuestas de carácter académico (Diseños, Proyectos, Programas, etc.).

5.3. ESTRATEGIA PARA LA REORGANIZACIÓN EN LA VIDA ACADÉMICA

La Universidad Pedagógica Nacional ha cumplido 26 años de ejercicio continuo dentro del campo de la pedagogía en el contexto nacional; este contexto macro, esta representado por 76 Unidades UPN, que bajo la normatividad que ampara el Decreto de Creación, fundamentó su quehacer y despliegue a lo largo y ancho del territorio mexicano. Las expectativas, en algunos rubros se han cumplido ya que posterior al Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992, planteó a la UPN, la obligación de un nuevo esquema de trabajo y operatividad.

Las Unidades UPN, han establecido la relación más directa y continua de la Universidad Pedagógica Nacional, con el Sistema Educativo Nacional (SEN), ésta, con base, principalmente de las Licenciaturas de Nivelación para profesores en servicio a partir que la Enseñanza Normal se elevó a este rango. El servicio se prestó a través de diversos programas de estudio tales como:

Licenciatura en Educación Básica (LEB'79), Licenciatura en Educación Preescolar y Educación Primaria (LEPEP'85) y actualmente la Licenciatura en Educación (LE'94). Prestar este servicio, cada vez con mayor calidad y correspondencia con las necesidades del magisterio seguirá siendo por un largo plazo, una de las funciones centrales de la Universidad Pedagógica Nacional. Sin embargo, existe todavía mucho quehacer. Existe también una sostenida demanda de atención, posteriormente éstos, pudieron ingresar a la LE'94, sin ningún contratiempo, ya que la convocatoria los incluía con ese perfil.

Otra realidad es, la alta demanda que se presenta en la Unidad UPN de aspirantes al posgrado o a cursos y diplomados de actualización, situación que debido a la diversidad en la oferta que presenta al magisterio en servicio, la propia Unidad UPN, no cuenta con la infraestructura material ni los recursos humanos necesarios para ello, ya que las plazas para asesores en lugar de aumentar en número, las que por razones de requisitos de entrevista hecha, por la Subdirección de Coordinación de Unidades UPN y en su momento no fueron utilizadas por ese trámite, fueron congeladas por la Secretaría Administrativa.

5.4. FACTORES ESTRATEGICOS

FACTORES PRIMARIOS.

- Servicios ofrecidos.
- Diseño de variadas ofertas innovadoras con base en las necesidades del magisterio en servicio.
- Fortalecimiento de la imagen profesional de la Unidad UPN.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la Unidad UPN.
- Capitalización de los conocimientos que reúnen los diferentes perfiles que observan los asesores adscritos a la Unidad UPN en el diseño de proyectos que incidan sobre áreas medulares de innovación pedagógica.

OTROS FACTORES POTENCIALES:

- Necesidades del profesor en servicio.
- Capacidad de brindar los servicios docentes.
- Imagen organizacional.

FUERZA IMPULSORA:

- Capacidad de brindar los servicios docentes.
- Necesidades del profesor en servicio.
- Fortalecimiento de la imagen profesional de la Unidad UPN.
- Capitalización de los conocimientos que reúnen los diferentes perfiles que observan los asesores adscritos a la Unidad UPN en el diseño de proyectos que incidan sobre áreas medulares de innovación pedagógica.
- Servicios ofrecidos.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la Unidad UPN.
- Imagen organizacional. **(Ver Anexo No.10)**

5.5. FACTORES ESTRATEGICOS EN ORDEN DE PRIORIDAD

PROPÓSITO: Determinar qué factores estratégicos tendrán una mayor influencia sobre las decisiones que afectan en el futuro de la Unidad UPN y específicamente identificar cual será la “**FUERZA IMPULSORA**” que implicaría el factor que será determinante, máxima de si se debe proceder en una dirección estratégica en particular.

5.6. DIVERSIDAD EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD UPN PLANEACION PROSPECTIVA

La Universidad Pedagógica Nacional contando con veintiseis años de ofertar servicios de formación, nivelación, actualización y superación profesional al magisterio en activo a nivel nacional. La experiencia acumulada tanto de la Unidad Ajusco como en las Unidades UPN del país, es diversa y enriquecida por los multiplicados escenarios que generan los contextos típicos de cada una de las regiones.

La Educación Superior en cada región es aplicada conforme a la intensidad de gestión por parte de los gobiernos de los Estados y necesidades específicas de logros de conformación profesionales en relación a los sectores productivos y de inversión en el área, después del proceso de Federalización Educativa iniciado el 18 de Mayo de 1992.

Actualmente, se capitalizan experiencias en agregado por cada una de las entidades del país. Sin embargo, en el caso particular de las Unidades UPN del D.F., éstas, se desarrollan dentro del esquema inicial de operación de la Universidad Pedagógica Nacional, o sea, dependiendo de la Unidad Central Ajusco, lo cual conlleva a la consideración del todo en su conjunto, para poder aplicar la visión holística que requiere la planeación prospectiva.

Conforme al modelo seleccionado para establecer la prospectiva holística general que requiere la Unidad, como integrante de un sistema completo, tal cual se esquematiza a la UPN en su estructura, es la siguiente.

- Principio Prospectivo,
- Principio Estratégico y;
- Principio Holístico.

Es pertinente considerar la reflexión de que el futuro es un horizonte abierto, susceptible no sólo de ser diseñado, sino también construido. En Planeación Prospectiva este estilo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que

este último, se inicia con la caracterización de los futuros factibles para después seleccionar el más adecuado.

Bajo el principio prospectivo se determina el futuro **DESEADO**, se diseña creativa y dinámicamente, sin pensar que el pasado y el presente en su evolución son un obstáculo, ellos se incorporan en una segunda fase al contrastarse con el futuro ó deseado, para que con base en ello, se analicen y exploren los futuros factibles con el fin de que se seleccione el más satisfactorio, con este principio se aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de una determinada situación futura, además permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando de esa manera el grado de elección. También prepara a la gente para que viva en un mundo cambiante y la estimula para que emplee su imaginación y creatividad y logre un mejor futuro.

ACTORES DE PROSPECTIVA EN LA UPN:

- El poder: Representado por la SEP y la Rectoría de la UPN.
- El saber: Constituido por las Unidades del D.F. y del país.
- La producción: Representada por el ejercicio de los asesores.
- La comunidad: Representada por las formas organizadas de los usuarios, o sea, los estudiantes.
- La gestión: Representada por la calidad de la misma en la obtención de los insumos para el desarrollo de un óptimo quehacer universitario.

Concurrentemente con el paradigma ya establecido al inicio de este documento para el desarrollo de este trabajo, se utiliza el análisis estructural para la identificación de las variables que conforman el problema ya que “estructura”, según la definición de Claude Levi-Strauss:... “Es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan reacciones de interdependencias”....

El análisis estructural es una técnica de la prospectiva que permite interpretar claramente la realidad a partir de **VARIABLES CLAVE**, es decir aquellos que ejercen la mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a ello deben cumplirse tres etapas previas:

- Identificar las variables que conformen el problema.
- Detectar la influencia que ejercen unas sobre otras.
- Finalmente determinar cuales son las más sobresalientes.

Es conveniente señalar que tanto lo uno como lo otro se realizará, utilizando el **JUICIO DE EXPERTO** ello, con base en la experiencia proporcionada por el contexto a lo largo de 26 años de trabajo en la UPN.

5.7. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES QUE CONFORMAN EL PROBLEMA TECNICA: LLUVIA DE IDEAS

La Unidad UPN 099 D. F. Poniente, además portador de las diversas inquietudes del personal docente. Es importante destacar, que debido a limitaciones de tiempo, convocar a agentes o actores del **PODER** en la UPN, el análisis del documento desglosado. Así constituido el grupo, se solicitó expresar por escrito los problemas más importantes que piensan tienen la Unidad UPN, en el orden en que las ideas les fueron apareciendo.

Los expertos podrían trabajar en equipo de dos personas y además de identificar los problemas, debían definirlos con mucha claridad y precisión. Con esa finalidad, se proporcionó el siguiente texto diagnosticado como parte fundamental para su desarrollo.

5.8. INVENTARIO DE PROBLEMAS, (LLUVIA DE IDEAS)

1. Falta de infraestructura material,
2. Falta de convenios académicos interinstitucionales,
3. Incremento de recursos financieros,
4. Sistemas de computación y redes de comunicación,
5. Rediseño de planes de estudio,
6. Reestructura organizativo - funcional de la Unidad,
7. Burocratización en la contratación del personal,
8. Falta de apoyos didácticos: antologías, pizarrones, etc.
9. Falta de recursos audiovisuales: Televisiones, videocaseteras, retroproyectores, etc.
10. Falta de mobiliario adecuado para adultos,
11. Falta de Servicios de Emergencia Médica,
12. Falta de plazas en general,
13. Falta de programas de estudio y sus respectivos soportes de análisis bibliográficos,
14. Falta de apoyos logísticos: Fotocopiadoras, impresoras, máquinas de escribir electrónicas, equipo de computo, etc.
15. Falta de capacitación y actualización de docentes,
16. Ética profesional docente,
17. Actualización del acervo bibliográfico,
18. Falta de espacios físicos para todas la áreas,
19. Falta de capacitación para el personal administrativo,
20. Desmotivación en los asesores,

21. Incremento de la matrícula,
22. Desmotivación de los profesores – estudiantes,
23. Falta de interés en las Licenciaturas.

El escenario real o Modelo de realidad en que se desarrollan las acciones docentes de la Unidad UPN, 099 D.F. Poniente, está descrito mediante las variables que especifican las carencias, principalmente, las de origen material.

Es necesario reconocer también que en todo lo que signifique infraestructura, las Unidades UPN no fueron concebidas como Unidades Descentralizadas, sino como promotoras de un Sistema de Educación a Distancia (SEAD) como operarias de acciones de planeación ya definidas por las instancias Centrales de Dirección, tal cual se erigía la Unidad Ajusco.

El querer conformarlas ahora en auténticos “Campus” de estudio, conlleva la responsabilidad de promover y consolidar su estructura, su organización y sus espacios ante la propia Secretaría de Educación Pública que es quien ostenta el poder jerárquico sobre la Institución, de acuerdo al Decreto de Creación de la UPN.

La diversidad de oferta de profesionalización hacia el sector magisterial, exige la seriedad que implica el proceder académico inherente a la realidad de la Práctica Docente del profesorado del país, a ese reto deben responder las actividades y acciones que se diseñen para integrar dicha oferta de servicios dirigida al profesor en servicio.

Nuestro presente como Unidades UPN, es altamente limitado desde diferentes perspectivas, tal cual se demuestra con el análisis de variables anterior. Bien se podría citar, que son más las carencias que los recursos objetivos para llevar adelante, la idea de diversificar nuestro quehacer académico.

Atrae a la reflexión, considerar el futuro deseado conforme a nuestras expectativas, y a los datos que arroja el diagnóstico elaborado dentro del contexto de nuestra zona de influencia geográfica, ya que si bien ofrece un panorama en menor porcentaje se solicita nivelación al grado del Licenciatura y en alto índice porcentual, la formación inherente a profesores - alumnos en servicio.

Pretender escolarizar a la usanza tradicional pareciera ser la solución que se ha encontrado para satisfacer una meta cuantitativa solicitada, sin embargo, poco factible, ya que se elige mejor dicho, el momento de la gran transición hacia futuros más lógicos y congruentes con la innovación y el reclamo audaz y cada vez mayor, de información veraz y oportuna en la sociedad contemporánea.

Los sistemas escolares tradicionales están en el punto crítico de su subsistencia:

- 1) **Obsoletos,**
- 2) **Fuertes presiones sociales,**
- 3) **Falta de recursos económicos del gobierno,**
- 4) **Alta demanda social y;**
- 5) **Saturación del Sistema Educativo Nacional.**

Difícilmente presupuesto alguno, alcanzará o será suficiente para seguir manteniendo toda la estructura actual del Sistema Educativo, habrá que pensar en otras caras del proceso de educar y tal vez, corresponda a la UPN ser la vanguardia en los hechos. **(Ver Anexo No. 11)**

5.9. FUTURO DESEADO

Las Unidades UPN inician como Sistema de Educación a Distancia (SEAD) a finales de los años 70's, modelo educativo francamente desconocido principalmente por los profesores. Rasgo principal detectado y detonador de la deserción: el autodidactismo y las modalidades de estudio dentro de un sector que extrañaba los viejos cánones de la escuela tradicionalista.

Las Unidades UPN carecieron de los recursos ideales estratégicos y centraron sus esperanzas de subsistencia en los materiales de estudio y en los asesores, los cuales iban, en muchos de los casos aprendiendo a la par del alumnado. Ello también propició desconfianza y el abandono de los estudiantes. Es imprescindible hacer notar que no se realizó la inversión económica requerida para la magnitud del proyecto. Sin embargo, se considera que es el momento de hacerlo, ya que no es posible retornar al proceso escolarizado por la razón antes mencionada y que generará los mismos gastos o más, en conformar la estructura requerida, la cual a mediano plazo volverá a ser obsoleta.

La Universidad virtual podría ser el modelo ideal al que se aspirara, pretendiendo ampliar coberturas en tiempo, espacio y número de estudiantes. El ambiente, es cada vez más dominado por las redes de informática multimedia, ante la cual, la enseñanza tradicional resulta obsoleta.

Las nuevas generaciones se inician muy temprano en las maravillas de la Red y consideran a la formación escolar tradicional, como algo anacrónico. Se impone la tendencia al aprendizaje a lo largo de toda la vida, primero, en forma de una enseñanza amplia de carácter interdisciplinario, seguida de periodos de formación especializada en otros campos, que tendrá lugar simultáneamente con su labor profesional. En este sentido, es una institución de enseñanza superior sin muros, ni ubicación definida, sin aulas ni biblioteca en el sentido tradicional del término, sería el modelo ideal a futuro.

Incluso si pareciera indispensable conservar un mínimo de intercambios personales entre el profesor y los estudiantes, la enseñanza se impartiría básicamente en el marco de una red de informática.

Esto podría considerarse una variante novedosa que desde luego, implica inversión económica pero, que recibe los beneficios de inscripciones masivas sin problemas de espacio o más recursos humanos para atender a la población.

Se debe hacer hincapié que la Universidad aporta algo más que la mera reducción de la distancia, la anula totalmente, al tiempo que la conserva o reestructura, tanto a la comunidad formada por el profesor y los alumnos, como la realidad audible y visible de las clases y la interacción dinámica de los seminarios y trabajos prácticos. En este sentido, sería digna heredera de la universidad tradicional.

Pero a diferencia de ésta, trascienda los hábitos mentales impuestos por la letra impresa y el texto lineal fijo, al aprovechar las vastas posibilidades de los sistemas multimedia interactivos. Esto la convierte en una empresa de alcance filosófico, pues su creación equivale a trascender al pensamiento centrado.

CONCLUSIONES

El estudio del Diagnóstico Administrativo de la UPN Unidad 099 D.F. Poniente, dentro de su administración. Su comportamiento se basa en la teoría, la investigación y las observaciones, se preocupa por analizar y comprender las actitudes, percepciones, motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio. Sus objetivos principales son de mejorar el desempeño, y aumentar la satisfacción de los participantes.

También tratar asuntos prácticos como, lograr una mayor satisfacción de vida, para que sean efectivos al tratar con la organización. Es más bien una conducta que extrae conceptos y hallazgos de investigación, sin embargo, considerándose de manera, lo que debe interesar, es la utilización del conocimiento en situaciones organizacionales reales, para mejorar tanto el desempeño como la satisfacción.

Su campo de acción relacionado, refiere a los esfuerzos por cambiar, desarrollar y mejorar, empleando de manera compleja un campo de acción del diagnóstico administrativo, basándose en soluciones, y en advertir posibles causas de amenaza dentro de la organización, su mejor desarrollo y empleo de la administración. Mostrando de manera un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación, mediante una administración efectiva y participativa, dando especial importancia a la cultura de los equipos formales de trabajo, con un agente de cambio, y el empleo de la estructura, de la teoría y la tecnología.

Es lograr la capacidad para trabajar, la transformación del sistema. Aunque esta investigación trata de resaltar, que la organización, su perspectiva tiende a ser un sistema abierto, debe reconocerse el grado de la institución. En un sentido absoluto, todo sistema abierto o cerrado, depende el punto de referencia.

Por lo tanto, crea cierta medida ante las fuerzas externas, sus límites del sistema siempre evita que factores del ambiente afecten, en donde su entrada tienden a ser selectiva. Considerando con la perspectiva es la integración y estructuración de actividades humanas, entorno a varias tecnologías, y la naturaleza de los procesos de transformación. Sin embargo todo su sistema social determina la eficiencia y utilización de tecnología.

La organización interna puede considerarse la más importantes, formando un medio ambiente más amplio, quiere obtener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

En donde el efecto del Diagnóstico Administrativo, tiende a ser un sistema integrado de interacción, en el comportamiento individual basado en sus relaciones de función. Por otra parte se ve afectado también, sus expectativas y aspiraciones dentro de la organización, y los participantes humanos realizan actividades y desempeñan sus funciones. Por lo tanto, se debe prever que los sistemas administrativos, difieren significativamente entre la organización.

La estructura, refiere a formas en que las tareas están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido más formal, la estructura determina los estatutos, por descripción del puesto, reglas y procedimientos. Tienden a que ver con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Sin la estructura, la organización no representaría la formalización de relaciones.

Por otra parte, el factor administrativo abarca a la organización, relacionarla con su medio ambiente, los objetivos, desarrollos de planes estratégicos y operativos, en diseñar la estructura y establecer mayor alcance de control. Nos lleva a tener un punto de vista dentro de la organización y su administración, proponga, un sistema compuesto por límites identificables, con respecto lo que lo rodea. Desde el punto de vista amplio, busca entender las interrelaciones, y su medio ambiente, y en definir esquemas de relaciones.

Esta conclusión realiza, los siguientes puntos, refiriéndose al enfoque de Planeación Estratégica, como tarea en desarrollar los siguientes puntos:

- **MEDIO AMBIENTE, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y OBJETIVOS,**
- **TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA,**
- **EL SISTEMA PSICOSOCIAL,**
- **EL SISTEMA ADMINISTRATIVO;**
- **CAMBIO, RETO Y FUTURO.**
- **MEDIO AMBIENTE, RESPONSABILIDADES SOCIALES Y OBJETIVOS**

Toda organización es un sistema, que le proporcionan recursos y se utilizan, y tienen características fundamentales, basada en valores institucionales, tienen límites definidos en su sistema ambiental. Sin embargo, se considera abierto. En la sociedad moderna se vuelve más turbulento, debe adaptarse continuamente.

Tienen límites identificables permeables, reciben insumos a través de estos, se transforman conforme a lo que lo rodea complejo, y necesitan cada vez más atención a las fuerzas del ambiente. Sobre todo el rol de la acción del administrador; es importante contener un entendimiento explícito sobre los efectos sobre la organización. El hecho de que la organización es la institución social

integrada por personas que contribuyen, a su condición de ser abiertas y hacia la permeabilidad de sus límites.

- **TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA**

La tecnología se basa en el conocimiento de equipos utilizados para la realización de las tareas, los tipos de insumos y producción del sistema. Toda organización influida en el acelerado desarrollo de la tecnología. La estructura real, se basa en el esquema formal, y determina la forma en que se realizan las tareas, tienen que ver con la diferenciación de tareas y las relaciones establecidas entre ellas, lo que nos lleva a tener una estructura formal (planeada) y una informal, donde se aprecia estatutos, los puestos y las descripciones de la labor en la organización, así como manuales de procedimiento. La estructura informal es determinada interacciones entre los participantes, representa como integrador de requerimientos tecnológicos, psicosociales y administrativos.

Es un proceso de transformación física, adecuada para la universidad, donde recibe insumos de estudiantes, transforma mediante un proceso de tecnología educativa, y luego a la sociedad en general.

- **SISTEMA PSICOSOCIAL**

La administración, casi toma en consideración la forma en que la tecnología afecta al sistema psicosocial, considerando que la gente se adaptaría. Afortunadamente, los seres humanos son adaptables, han respondido a las tecnologías rápidamente, más con la conjugación de avance tecnológico en las organizaciones complejas, ha requerido grandes ajustes de los sistemas sociales.

La administración científica requerían cambios, las más recientes innovaciones, actualmente tienen efecto muy importante.

- **SISTEMA ADMINISTRATIVO**

A tal efecto, el sistema administrativo ha sido más radical, cabe mencionar, que las habilidades administrativas, son requeridas para planear e integrar todas las actividades diversas, con el fin de lograr objetivos exitosos.

La principal consecuencia, ha sido la creciente especialización del conocimiento, el sistema administrativo, incluye con habilidades y capacitación especializadas. Si consideramos al sistema administrativo, está integrado por conocimientos, está formado por un complejo equipo que contribuya con habilidades al buen desempeño de la organización.

En contraste, el administrador educativo ante la evaluación y herramienta de la utilización del Diagnóstico Administrativo, es estar mejor adaptados a las condiciones del cambiante medio ambiente y la tecnología. Si se adapta a las

condiciones inestables cuando surgen problemas y requerimientos de acción, más no pueden ser separados y distribuidos entre funciones especializadas dentro de una jerarquía claramente definida.

- **SU CAMBIO, EL RETO Y SU FUTURO**

La Organización de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente, puede incluirse que tiene un periodo de vida indefinido, en cualquier caso, debe ajustarse a las condiciones cambiantes, también en mantener un sistema lo suficientemente viable para alcanzar sus tareas primordiales. En suma, necesita de todo lo relacionado antes mencionado, buscando la estabilidad y continuidad, así como adaptación e innovación. La organización tiende a cambiar continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. Contando con ello, el cambio planeado requiere atención explícita en los problemas y las oportunidades; por un proceso de renovación integrado que también revisado a la luz de la experiencia.

Los esfuerzos contados así como observados y analizados de la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco), para el mejoramiento de la organización en dar un mejor punto de vista más contingente, que relacione los problemas reconocidos con estrategias apropiadas.

La clave de este diagnóstico administrativo, lleva al reconocimiento, aprendizaje, habilidad y procesos, a fin de evaluar y debe ser continuado, así como lo que podría ser mejorado. Es apropiado un punto de vista administrativo; es decir, las condiciones deben ser tomadas en cuenta cuando se adoptan nuevos sistemas administrativos.

La organización debe pasar por cambios, y métodos viables que sean utilizados. Tales como, rentabilidad, participación del mercado educativo, servicios escolares, sin embargo, los medios para alcanzar estos objetivos varían debido a las condiciones competitivas del gobierno y progresos tecnológicos.

Se debe considerar, en adaptarse a condiciones cambiantes. Es común en subrayar la importancia del cambio, y del mantenimiento y la estabilidad de la organización. No se puede permitir quedar estática, ultraconservadora, o absorta ante la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio es reconocer su estabilidad, como la adaptación. Mencionando, atributos importantes de las funciones básicas de la organización y de su personal activo.

Como principal escenario la administración, es responsable de mantener equilibrio dinámico por medio del diagnóstico administrativo, lo que conlleva a situaciones de diseño y ajustes, considerando el apropiado a enfrentar condiciones de equilibrio dinámico, incluiría las siguientes dimensiones:

1. Suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos.

2. Suficiente continuidad para asegurar el cambio, ya sea en medios o fines.
3. Suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes condiciones internas.
4. Suficiente sentido de innovación para permitir que la organización sea proactiva (iniciar cambios) cuando las condiciones lo justifiquen.

El cambio proviene de modificaciones en los objetivos, valores (de lo que bueno y deseable) son también parte importante. Y medular conducen a cambios en los objetivos.

Mencionado las actividades de planeación y control, el papel administrativo implica mantener la necesidad de una estabilidad organizacional, de sus objetivos, de adaptación e innovación. En la mayoría del funcionamiento de la organización, el administrador debe enfrentar un creciente cambio, tanto en el como en otros subsistemas de la organización internos que afectan el proceso administrativo.

Cuanto más se enfoque, el proceso de cambio más probable ocurra el aprendizaje, y los problemas claves podrían ser más técnicos, en su naturaleza que la ayuda experta de la estrategia apropiada.

Sin embargo, debido a la evidencia generalizada, la organización tiende al parecer aceptar. Por lo que respecta hacia evaluar un cambio planeado, donde presupone que el administrador educativo está interesado en el mejoramiento de la organización, tomando en consideración las condiciones corrientes, esto es, retomado que la planeación da como directriz a considerar a corto o a largo plazo, donde deben ser incluidas y se conceda la atención apropiada. Donde los cambios oportunos sean en favor de la efectividad (alcanzar metas) tomando en cuenta la eficiencia (mejor utilización de los recursos), esto podría tener repercusiones antifuncionales para la satisfacción de los participantes de la organización y la viabilidad.

De mantenerse viable, creativa y relevante, y comprometerse en el proceso de búsqueda, lo que implica el esfuerzo de renovación, en la organización tomando en cuenta tiempo, energía, financiamiento y habilidad.

Para facilitar el proceso del cambio planeado, los problemas deben ser definidos en una forma que identifique, la brecha entre una condición corriente y una condición deseada. En donde se puede generar la fase de solución que implica generar alternativas, evaluarlas y elegir un curso de acción futuro.

Un esfuerzo de cambio planeado que aplique a la organización, probablemente debe, incluir esfuerzos dirigidos a las áreas: crecimiento de personal, construcción de equipos, relaciones intergrupos y asuntos totales de la organización, dependiendo de los recursos disponibles para el cambio planeado (habilidades

administrativas, de asesoría, y tiempo), las diversas áreas pueden ser atacadas simultánea o secuencialmente.

Problema potencial son los esfuerzos de mejoramiento de la organización, el administrador educativo debe tomar en cuenta el concepto clave del diagnóstico administrativo, de manera completa y profunda de la situación, un apropiado foco de atención y relevante en estrategias de mejoramiento.

Por ejemplo la ineffectividad y/o ineficiencia en el desempeño de la labor podría tornarse a problemas humanos y tecnológicos. En énfasis la motivación podría derivarse de una pérdida de tiempo. Si el problema es la falta de habilidad de los que integran la organización, desprende dimensiones que pueden ser atacadas, si se consideran enfoques técnicos tales como el enriquecimiento del trabajo cuando se consideran simultáneamente la labor, tecnología, motivación de todo el ente de la organización de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente.

- **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio (a un ritmo creciente), el personal acepta la adaptación y el cambio donde se ha convertido en factor permanente. Donde sus dimensiones de cambio planeado; áreas problema de manera ilustrada, como foco de atención y estrategias de mejoramiento.

- **EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO**

La organización debe mantenerse viable, creativa y relevante en el proceso de búsqueda, implica el esfuerzo a la renovación, bien intencionado en la organización toma tiempo, habilidad, presupuesto. Tomarse en cuenta que los esfuerzos que uno deba implicar para el desarrollo de la organización, se enfoca en el individuo, que va desde la orientación informal para el personal seleccionado, hasta programas elaborados de desarrollo de administración para su ejecución, que el desarrollo de estas operaciones todos la ejecutan para tener un fin común dentro de la institución.

Un esfuerzo de cambio planeado que aplique la organización como un todo, esfuerzos dirigidos a un crecimiento de personal, construcción de equipos, relaciones intergrupos y asuntos totales de la organización, dependiendo de los recursos disponibles para los esfuerzos de cambio planeado.

Un problema potencial de la organización es una idea preconcebida sobre qué clase de cambios son necesarios y deseables. Donde la consecución de un diagnóstico completo y profundo de la situación organizacional a los problemas, abarca un apropiado foco de atención y mejoramiento, en donde la ineffectividad y/o ineficiencia del desempeño de labor podría derivarse de problemas humanos o tecnológicos.

El énfasis en la motivación, podría ser una pérdida de tiempo si en realidad la planeación estratégica ayuda al diagnóstico administrativo, es una respuesta más apropiada, por supuesto varias dimensiones pueden ser atacadas si se consideran, tales como el diseño o el enriquecimiento del trabajo, tecnología, capacidad individual.

BIBLIOGRAFIA

1. **A Berger Lance, J. Sikora Martin, R. Berger Dorothy** Desingeniería en la Corporación 1ª Edición, Editorial Panorama. México 2000.
2. **Ackoff, L., Russell.** Rediseñando el futuro. Editorial Limusa, México. 1984.
3. **Arias, Galicia Fernando** Administración de Recursos Humanos. 4a. Edición, Editorial Trillas, México, 1996.
4. **Arroyo Herrera, Juan Francisco.** Legislación Educativa. 1ª Edición, Editorial Porrúa, México, 1996.
5. **Arroyo, Herreras Juan Francisco** Legislación Educativa comentada. 2a. Edición, Editorial, México, 1996.
6. **B. Miner John.** El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica. 5ª. Impresión, Editorial CECSA, México, 1985.
7. **Ball, J.S.** La política del liderazgo. En las dimensiones de la labor de la gestión. Escuela Normal Superior de Hermosillo. Antología de Administración Educativa, México, 1999.
8. **Ballesteros, A., y Sainz, E.,** Organización Escolar. Editoral Lonada, Buenos Aires, 1990.
9. **Barahona, Abel,** Metodología de trabajos científicos. Editorial Ipler, Colombia Bogota, 1984.

10. **Barrios**, R.J.C. Sistemas y procedimientos, Alianza para el progreso, 1ª Edición, Editorial Porrúa, México, 1967.
11. **Bateman**, S. Thomas y **Snell** A. Scout. Administración una ventaja competitiva. 1a. Edición en Español, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2001.
12. **Blender**, Paul. Manejo de los recursos administrativos. 1ª Edición, Editorial Limusa, México, 1986.
13. **Bochensky**, M. I. Los modelos actuales del pensamiento. 14ª Edición, Editorial Rialp, Madrid España, 1991.
14. **Campero**, Gildardo. Teoría General de Sistemas y Administración Pública. 5ª Edición, Editorial Educa, Costa Rica. 1987.
15. **Cardounel**, Clara O. Organización Escolar. Editorial Fernández, La Habana Cuba, 1993.
16. **Carpeta Informativa 2 mil de la Universidad Pedagógica Nacional**. 1a. Edición, Editorial: Seri Editores, México, 2000.
17. **Carr**, W. y **Kemmis**, S. Becoming Critical Education. Knowledge an Action Research. Falmer Londres, 1996.
18. **Casanova**, Ma. Antonia. Manual de Evaluación Educativa. 1a. Edición, Editorial La Muralla, Madrid, 1995.
19. **Chiavenato**, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.
20. **Claude** S. George. Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall, México, 1997.

21. **Covey**, R. Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1ª Edición, Editorial Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 2001.
22. **Cruz Ramírez José** Autoestima y Gestión de la Calidad. 1ª Edición, Editorial Iberoamérica, México, 1998.
23. **Cunningham**, W. y **Grasso**, Donn W. Cultura, no estructura. En la autoorganización en la escuela. Escuela Normal Superior de Hermosillo. Antología de Administración Educativa, México, 1999.
24. **Dessler**, Gary. Organización y Administración. 6ª Edición, Editorial Prentice Hall Internacional, Madrid España, 1999.
25. **Dror**, Yehezkel. Estudios del Futuro para la Planeación Estratégica. Programa Universitario de Computo, UNAM, México, 1994.
26. **Eduards**, W. y T. **Versky** A., Toma de decisiones. Lecturas de Selección, 3ª Edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
27. **Elmore**, Richard, et. al. La Reestructuración de las Escuelas. La siguiente generación de la Reforma educativa. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1996.
28. **Eltkin**, J. **Schwarstein**, L. Rasgos de la cultura organizacional. En las dimensiones de la labor de la gestión. Escuela Normal Superior de Hermosillo. Antología de Administración Educativa, México, 1999.
29. **Escudero**, J.M. La investigación en la acción en el panorama actual de la investigación educativa: algunas tendencias. Editorial Investigación Educativa, México, 1987.

30. **Fernández Arena**, José Antonio. Seis estilos de administración. 2ª Edición, Editorial Diana, México. 1994.
31. **Filho**, Lourenco. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz, Buenos Aires Argentina, 1994.
32. **Fordyce**, Kack. Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Nacional, México, 1996.
33. **Fulmer**, Robert. Administración y Organización. 14ª Edición, Editorial CECSA, México, 1996.
34. **Galván**, Escobedo José. Administración General. Escuela Superior de Administración Pública, América Central, 1983.
35. **Gonzalez**, M. T. y **Escudero**, J.M. Innovación Educativa: Teorías y Procesos de Desarrollo. Universidad de Humánitas. Barcelona España. 1997.
36. **González**. M. T. La Revisión Basada en la Escuela. Documento inédito, Andalucía, España. 1987.
37. **Goodlad**, J. The School as a Work Place. Ed. Griffin, Staff Development. NSSE, Chicago. 1993.
38. **Greenfield**, T. Bush et. al. Theory about Organization: A New Perspective and its Implication for Schools, , Ed. Harper, Londres Inglaterra, 1994.
39. **Gutiérrez** R. Las funciones de la administración de la educación y la formación de administradores de la educación. En la gestión como quehacer docente. Editorial Limusa, México, 1981.

40. **Harold**, Koontz y Harold, Heinz Weihrich Administración: una perspectiva global 11a. Edición, Editorial: Mc Graw Hill Interamérica Editores, México 1998.
41. **Heicht**, Maurice. Administración Básica. Principios y aplicaciones. Editorial Limusa, México, 1994.
42. **Herbert A. Simón** El Comportamiento Administrativo 3ª. Edición, Editorial Aguilar, Buenos Aires Argentina 1988.
43. **Hernández Ruíz**, Santiago. Organización Escolar. UTEHA, México, 1994.
44. **Huberman**, M. y **Miles**, M. Innovation up Close. Editorial Plenum, Nueva York, 1994.
45. **Jenson**, Theodore J. y **Clark**, David, L. Educational Administration. The Center for Applied Research in Education, Nueva York, 1994
46. **Jiménez** Coria, Laureano. Organización Escolar. Editoral Luís Fernández, Bogota Colombia, 1987.
47. **Jíménez**, Castro Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1983.
48. **Kast** Freemont E. y **James** E. Rosenweig Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias. 2ª Edición en Español, Editorial. Mc. Graw Hill. México 1990.
49. **Koont´z**, H. y **Heinz**, W. Elementos de administración. 5ª Edición Editorial McGraw Hill, México. 1995.
50. **L. Morrisey George** Pensamiento Estratégico 1ª Edición, Editorial Prentice Hall. México, 1996.

51. **L. Morrissey George** Planeación a Largo Plazo 1ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
52. **L. Morrissey George** Planeación Táctica 1ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
53. **Lemus, Luís Arturo** Administración, dirección y supervisión de escuelas 1ª Edición, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1975.
54. **Lortie, D.** School Teacher. The University of Chicago Press, Chicago, 1995.
55. **Lowenthal, Jeffrey N.** Reingeniería de la organización. 1ª Edición, Editorial Panorama, México, 1996.
56. **Martínez Chávez Víctor Manuel**, Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, Procesos y Reingeniería 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998.
57. **Mercado, R.** Una reflexión crítica sobre la noción de las escuelas-comunidad. En el entorno sociocultural y la gestión escolar. Escuela Normal Superior de Hermosillo Antología de Administración Educativa.1999.
58. **Miklos, Tomás y Tello Ma. Elena** Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el logro Empresarial 1a. Edición Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, México, 1993.
59. **Miklos, Tomás y Tello Ma. Elena** Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro 1a. Edición Editorial Limusa, México 1991.
60. **Miranda, López Francisco** Campos de Fuerza y Porcesos Institucionales: La Universidad Pedagógica Nacional como Organización del Conocimiento. Tesis de Maestría, Editorial Colegio de México, México, 1999.

61. **Montoya** Basulto, Elida. Organización Escolar. 2ª Edición, Editorial Cultural, La Habana Cuba, 1984.
62. **Owens**, Robert. Recientes avances en el campo de la administración educativa. En Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica. Escuela Normal Superior de Hermosillo. 1992
63. **P. Sexton**, William. Teorías de la Organización. 1a. Edición, Editorial Trillas, México, 1977.
64. **Pastrana**, Leonor. La dimensión administrativa. En las dimensiones de la labor de la gestión. Antología completa de Administración Educativa. Hermosillo, 1999.
65. **Petit**, Thomas. Fundamentos de Administración. 5ª Edición, Editorial Limusa, México, 1997.
66. **Pfeffer**, John. A new look at education. (System analisis in our school & colleges). Odisse Press, Nueva York, 1995.
67. **Pinto**, Roberto Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial 1ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México, 2000.
68. **Purkey**, S. y **Smith**, M, School Reform: The District Policy Implications on Effective School Literature. The element school journal, Harvard University, 1985.
69. **R. Tagiuri** y **G. Lirwin**. Organizational Climate: Exploration of a Concept. Harvard University Graduate School of Bussiness Administration, Division of Research, Eds. Cambridge Mass, 1998.

70. **Reyes** Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica 1ª Parte 42ª. Reimpresión, Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, México 1995.
71. **Reyes** Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, 2ª Parte 31ª. Reimpresión, Editorial: Limusa S.A. de C.V. y Grupo Noriega Editores, México, 1995.
72. **Reyes** Ponce Agustín. Administración Moderna 1ª. Edición, Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, México, 2000.
73. **Reyes** Ponce Agustín. Análisis de Puestos 22ª. Edición, Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, México, 1992.
74. **Rodríguez** Rodríguez José, Dirección y Gestión de Personal 1ª Edición, Editorial, Pirámide, Madrid, 2000.
75. **Sánchez de Horcajo**, J.J. La comunidad educativa. En Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar. Antología Complementaria. Escuela Normal Superior de Hermosillo. 1999.
76. **Steiner** A. George. Planeación Estratégica 18ª Edición, Editorial CECSA, México, 1995.
77. **Tec** Asesorías Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad. 1ª Edición, Volumen 1, Editorial Garnica, Argentina, 1999.
78. **Tec** Asesorías Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad 1ª Edición, Volumen 2, Editorial Garnica, Argentina, 1999.
79. **Van Maurik** John El Estratega Efectivo 1ª Edición, Editorial Panorama, México, 2001.

80. **Velázquez, Mastreta.** Administración de los Sistemas de Producción. 5ª Edición, Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, México, 1994.
81. **Vismiani, D.** Organización y gestión. 1ª Edición, Editorial Progreso, México, 1991.
82. **William P. Sexton** Teorías de la Organización. 3ª Reimpresión, Editorial Trillas, México, 1987.
83. **Witchill, Arthur, M.** La gestión empresarial japonesa, tradición y transición. 2ª Edición Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994.

DOCUMENTOS OFICIALES

84. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** 10ª Edición, Secretaría de Gobernación, México, 2003.
85. **Centro de Actualización del Magisterio del D.F.** Administración Escolar. 1ª Edición, Editorial SNTE, México, 2000.
86. **Escuela de Administración Pública.** Descentralización y Desconcentración Administrativa. Centro de Investigaciones Administrativas y Sociales, Caracas Venezuela, 1987.
87. **Legislación de la Administración Pública Federal.** (Actualizada) 38ª Edición, Editorial Delma, México, 1999.
88. **SEP.** Legislación En Materia de Profesiones. México, 1994.
89. **STPS.** Ley Federal de Trabajo. México, 2000.
90. **Universidad Pedagógica Nacional – Secretaría de Educación Pública** Decreto de Creación. 29 agosto de 1978. México

91. **Universidad Pedagógica Nacional – Secretaría de Educación Pública** Manual de Operación para el Director de la Unidad UPN. México, 1987.
92. **Universidad Pedagógica Nacional.** Bienvenidos a la Universidad. México, 1991.
93. **Universidad Pedagógica Nacional.** Información para los estudiantes de LEB´79 y las LEPEP´85. México, 1985.
94. **Universidad Pedagógica Nacional.** Información para los estudiantes de la LEB´79 y las LEPEP´85. (Proceso de convalidación a la LE´94, plazos para el cierre de la LEB´79 y las LEPEP´85). México, Octubre.1995.
95. **Universidad Pedagógica Nacional.** Instructivo Para el Registro al Sistema de Educación a Distancia (SEAD). México, Noviembre.1980.
96. **Universidad Pedagógica Nacional.** Manual General de la Universidad Pedagógica Nacional. Enero, 1999.
97. **Universidad Pedagógica Nacional.** Propuesta de Carta de Intenciones UPN – Entidades. México (Sin fecha)
98. **Universidad Pedagógica Nacional.** Proyecto Académico. México, 1985.
99. **Universidad Pedagógica Nacional.** Reflexiones sobre el futuro de la Universidad Pedagógica Nacional y su carácter nacional y sus funciones sustantivas. México, 1992.
100. **Universidad Pedagógica Nacional.** Reflexiones sobre el futuro de la Universidad Pedagógica Nacional. (Su carácter nacional y sus funciones administrativas), México, 1985.

- 101. Universidad Pedagógica Nacional.** Reglamento de Estimulo a la Carrera Docente que otorga la Universidad Pedagógica Nacional. Aprobado por la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA). México (Sin fecha)
- 102. Universidad Pedagógica Nacional.** Reglamento del Consejo Técnico de la Universidad Pedagógica Nacional. México (Sin fecha)
- 103. Universidad Pedagógica Nacional.** Modernización UPN. Áreas Centrales / Unidades UPN. México 1991

WEBGRAFIA

<http://www.google.com>

<http://www.buscamelo.com>

<http://www.altavista.com>

<http://www.yahoo.com>

<http://www.monografias.com>

www.upn.mx

<http://www.geocities.com>

<http://www.plp.com>

ANEXOS

MODELO TRIDIMENSIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CONTENIDO

Mejoramiento y extensión de los servicios educativos

Obtención y mejoramiento del personal.

Obtención de recursos y equipo

Mantenimiento de relaciones con la comunidad

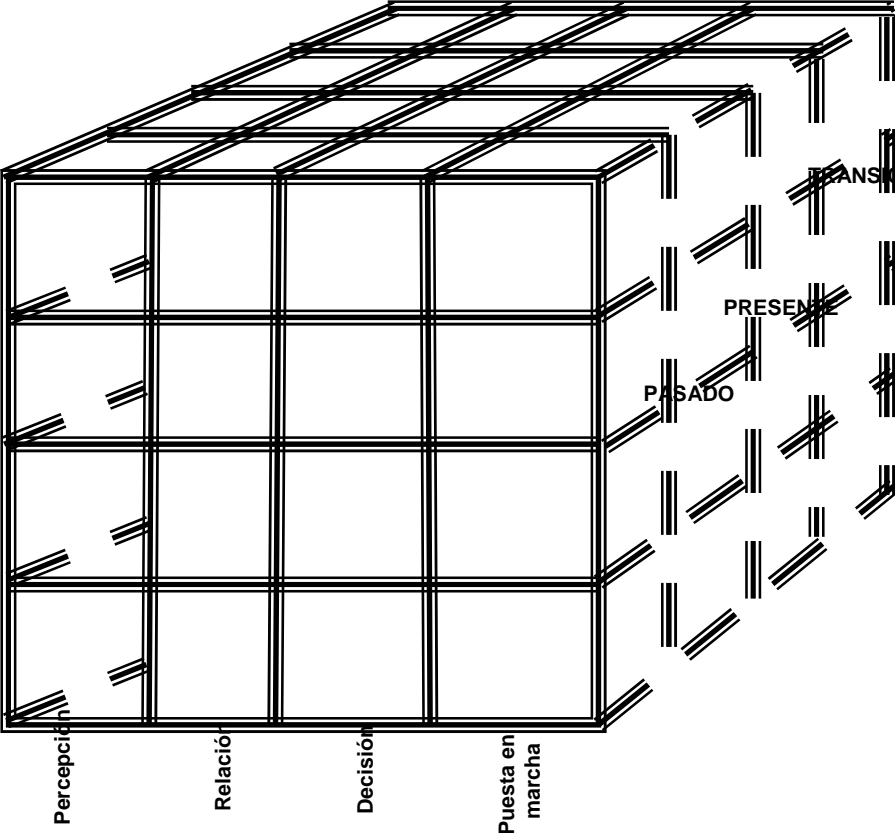
SECUENCIA

FUTURO

TRANSICIÓN

PRESENTE

PASADO



Percepción

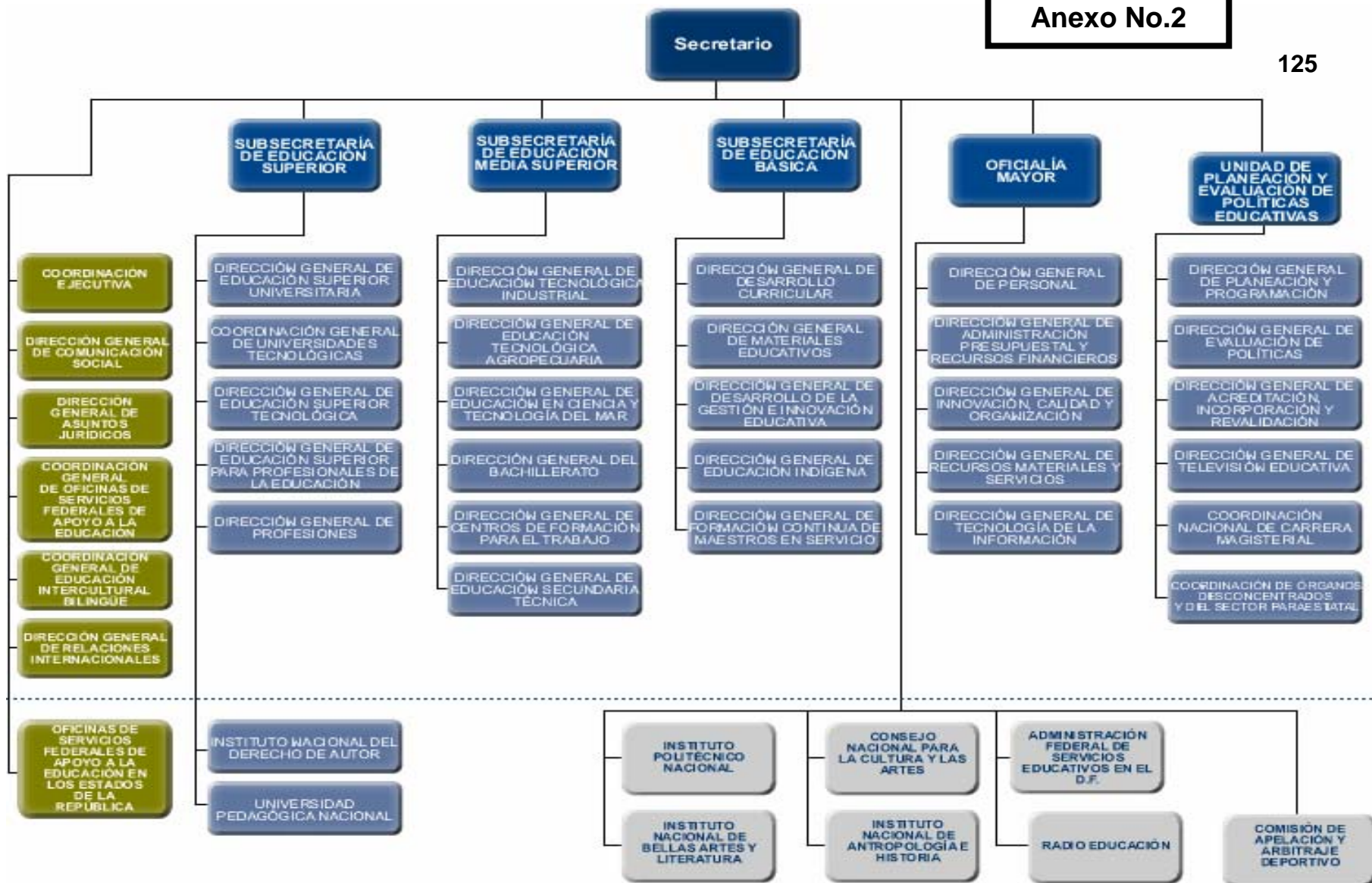
Relación

Decisión

Puesta en marcha

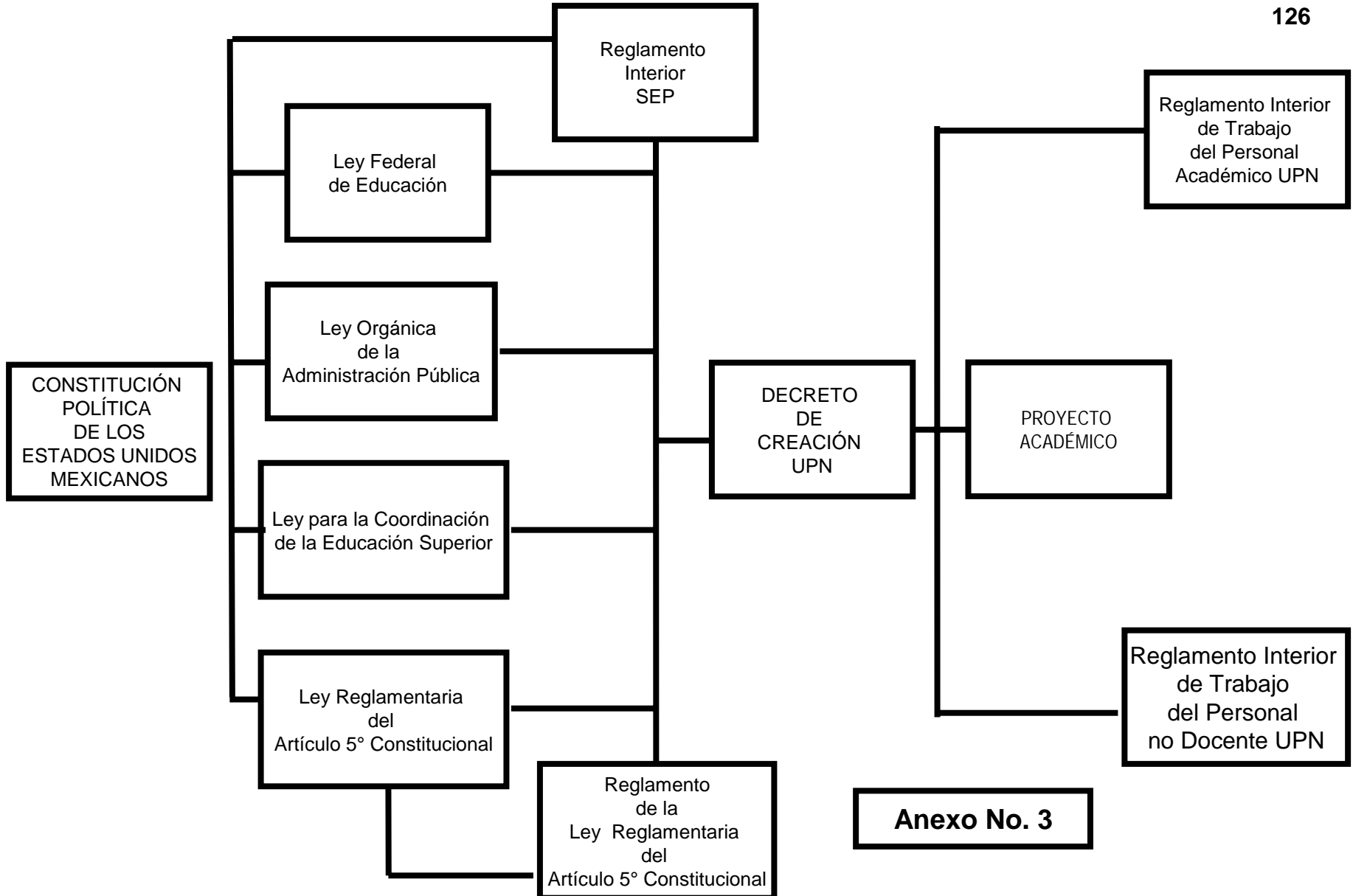
PROCESO

Anexo No. 1



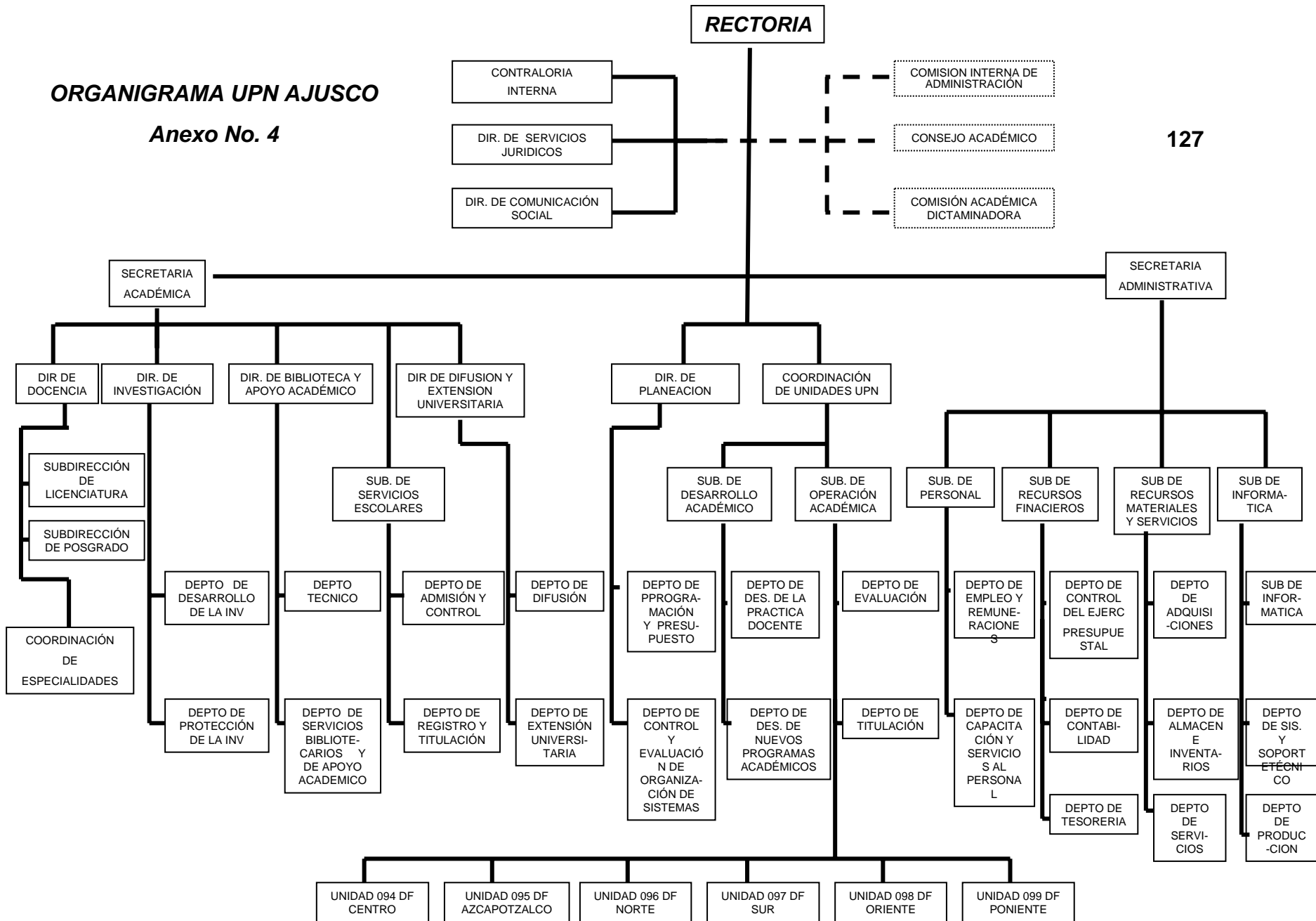
ORDENAMIENTOS JURÍDICOS QUE INTERVIENEN LA LEGISLACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

126



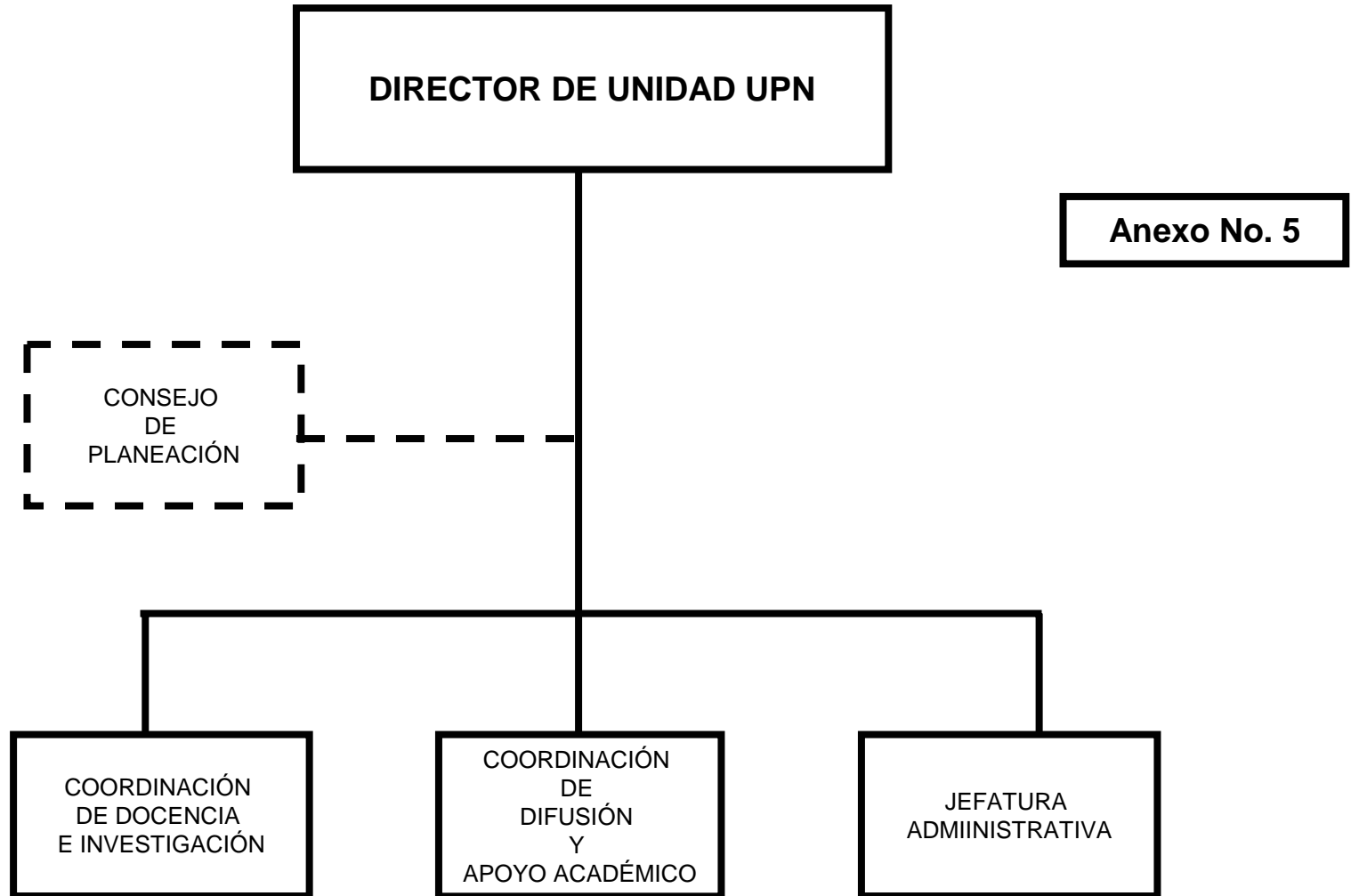
ORGANIGRAMA UPN AJUSCO

Anexo No. 4

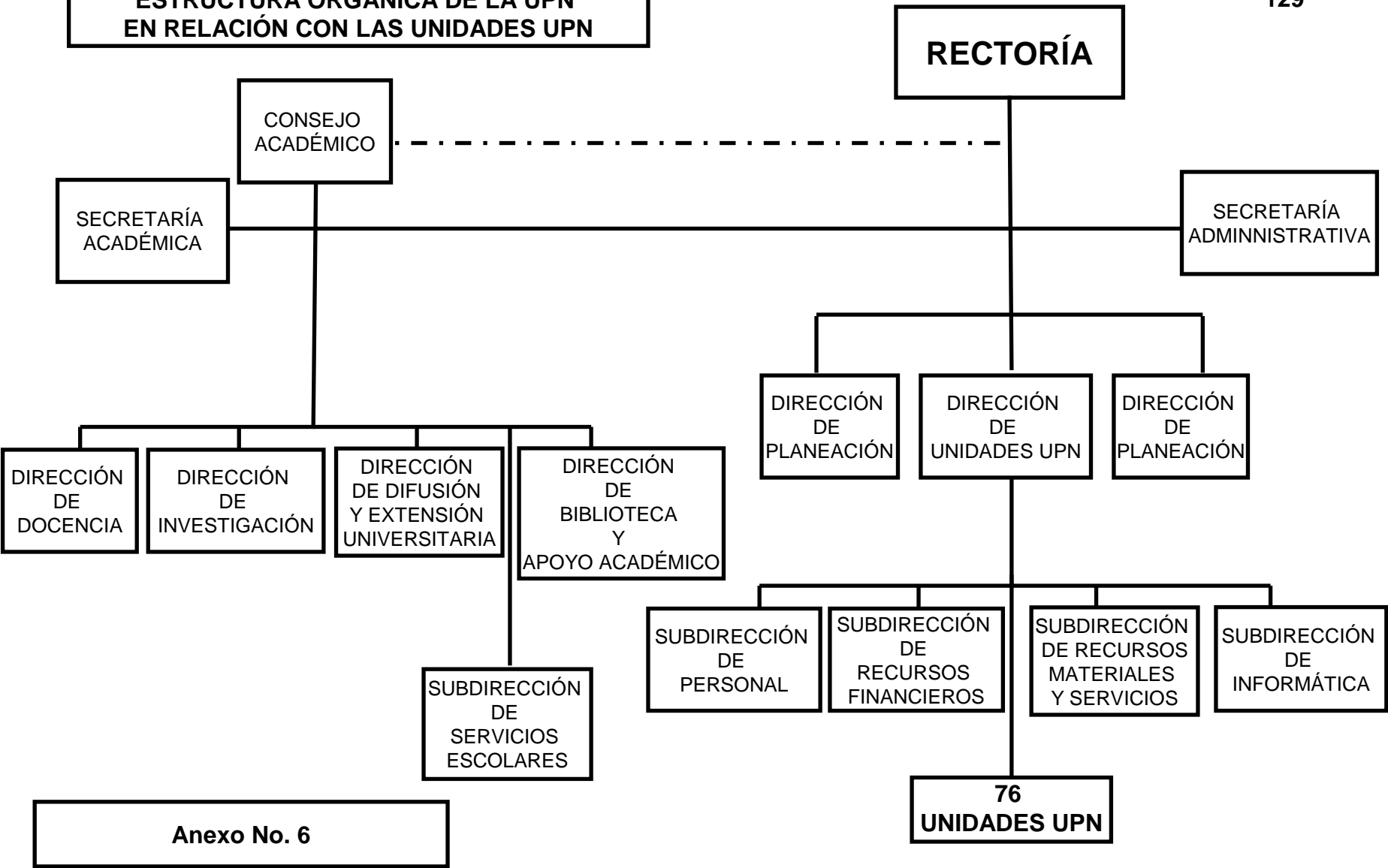


MODELO DEL SISTEMA OPERATIVO DE TRABAJO DE LA UNIDAD UPN

128

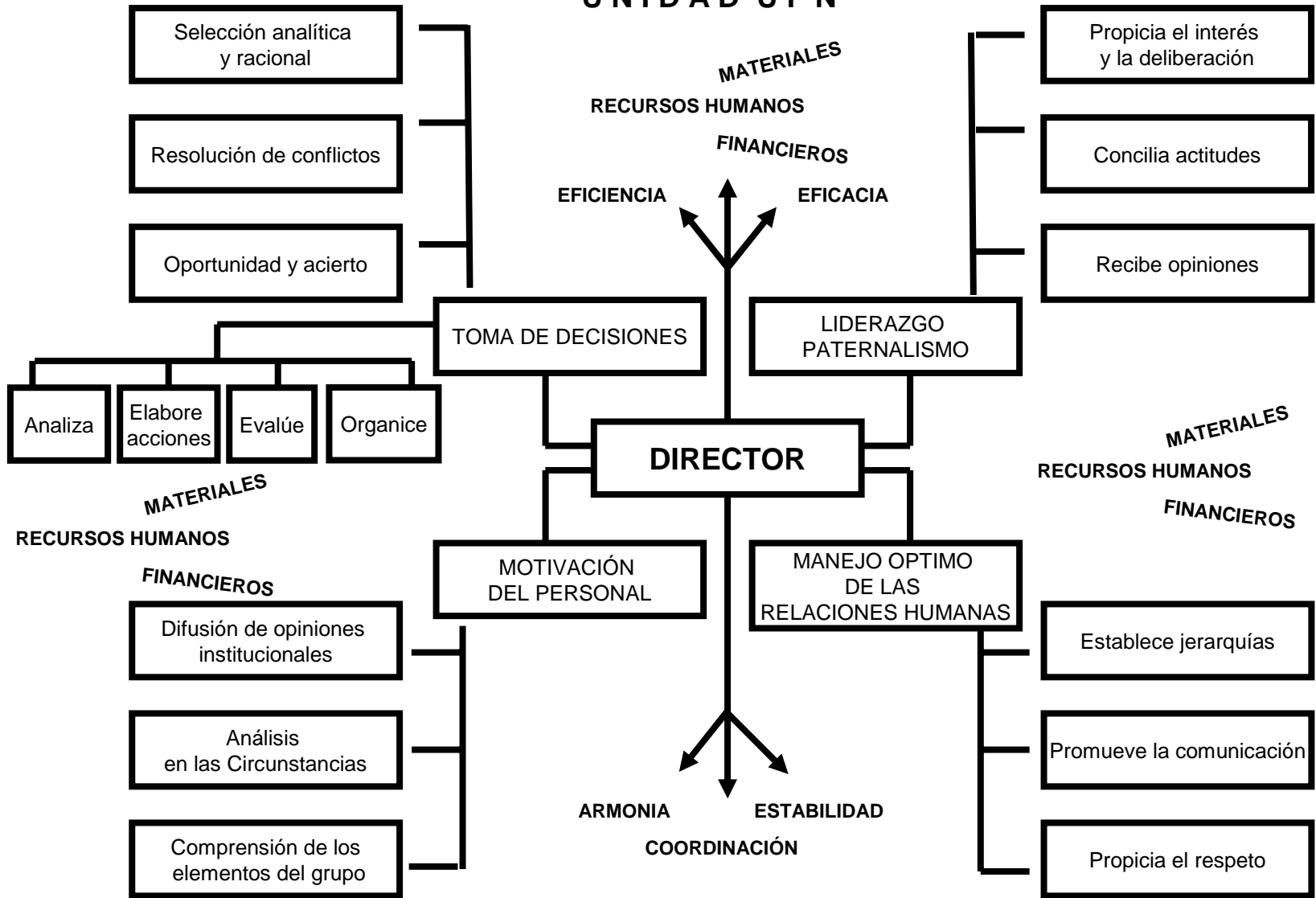


**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UPN
EN RELACIÓN CON LAS UNIDADES UPN**

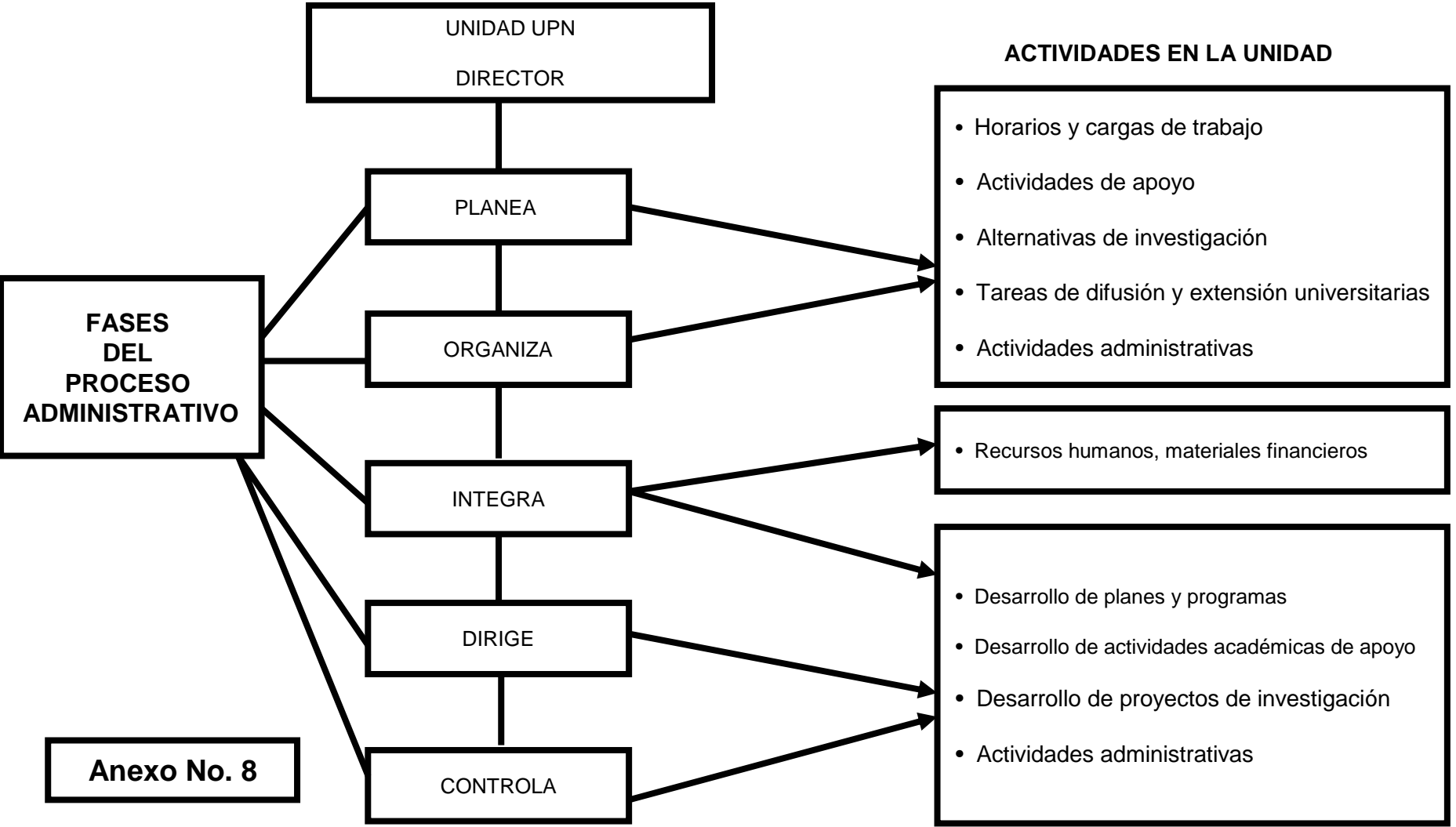


Anexo No. 6

UNIDAD UPN



EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD UPN



EVALUACIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS

	NEI(*1)			EMI (*2)		COMENTARIOS
1.- Calidad en la educación que se imparte	0	0	0	0	●	La calidad, en el trabajo docente que se realiza se alcanzará en la medida en que la Unidad Ajusco capacite y actualice al personal docente y administrativo.
2.- Etica Docente	0	0	0	0	●	Valor fundamental que debe prevalecer en todas nuestras acciones de trabajo.
3.- Ambiente armónico en la comunidad universitaria	0	0	0	0	●	Un ambiente armónico y estable proporciona un clima de trabajo más productivo.
4.- Criterios de innovación pedagógica.	0	0	0	●	0	Es pertinente estar alerta a la innovación pedagógica sin correr riesgos.
5.- Imagen profesional hacia la comunidad universitaria	0	0	0	0	●	Fortalecer la imagen profesional de la plantilla adscrita de personal docente.
6.- Convenios estratégicos con otras instituciones análogas.	0	0	0	●	0	Generar los convenios necesarios para intercambiar acciones académicas resulta prioritario para las Unidades UPN.
7.- Diversidad de propuestas en los proyectos de innovación, superación y actualización del magisterio en servicio.	0	0	0	0	●	Crear diversidad en las opciones a proponer al magisterio en servicio, incrementará la matrícula y credibilidad en la institución
8.- Recursos humanos con el perfil profesional deseable	0	0	0	0	●	Es necesaria la contratación de personal por tiempo limitado con alto perfil profesional.
9.- Infraestructura material.	0	0	0	0	●	El contar con un edificio adecuado para la Unidad UPN, es factor determinante en el quehacer administrativo y docente.
10.- Recursos financieros.	0	0	0	0	●	Resulta necesario que las Unidades UPN cuenten con recursos financieros para su gastos de operación
11.- Capacitación y actualización del personal docente y administrativo adscrito a la Unidad UPN.	0	0	0	0	●	Para cumplir plenamente con la Misión encomendada a la Unidad UPN, es relevante que se capacite a todo el personal en sus áreas correspondientes.

*1) NO ES IMPORTANTE.

*2) ES MUY IMPORTANTE.

Anexo No. 10

	1	2	3	4	5	6	7	8			
	Servicios ofrecidos.	Diseño de variadas ofertas innovadoras con base en las necesidades del magisterio en servicio.	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la Unidad UPN.	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la Unidad UPN.	Capitalización de los conocimientos que reúnen los diferentes perfiles que observan los asesores adscritos a la Unidad UPN en el diseño de proyectos que incidan sobre áreas medulares de innovación pedagógica.	Necesidades del profesor en servicio.	Capacidad de brindar los servicios docentes.	Imagen organizacional.		TOTAL DE X	
1. Servicios ofrecidos.		X	X	X				X	4	1	
2. Diseño de variadas ofertas innovadoras con base en las necesidades del magisterio en servicio.			X		X	X			3	2	
3. Fortalecimiento de la imagen profesional de la Unidad UPN.				X		X	X	X	4	3	
4. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la Unidad UPN.					X			X	2	4	
5. Capitalización de los conocimientos que reúnen los diferentes perfiles que observan los asesores adscritos a la Unidad UPN en el diseño de proyectos que incidan sobre áreas medulares de innovación pedagógica.						X		X	2	5	
6. Necesidades del profesor en servicio.							X	X	2	6	
7. Capacidad de brindar los servicios docentes.								X	1	7	
8. Imagen organizacional.									0	8	
VERTICALES (CUADROS EN BLANCO)	1	2	3	4	5	6	7	8			
HORIZONTALES (X)	0	0	0	1	2	2	4	1			
TOTAL	4	3	4	2	2	2	1	0			
ORDEN DE RANGO	4	3	4	3	4	4	5	1			
	5	6	3	7	4	2	1	8			

MATRIZ DE ANALISIS ESTRUCTURAL

Anexo No. 11

134

INFLUENCIA / SOBRE		INFLUENCIA DIRECTA																							MOTRICIDAD TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	FALTA DE INFRAESTRUCTURA MATERIAL	_	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	9
2	FALTA DE CONVENIOS INTER INSTITUCIONALES (Anexo No. 10)	0	_	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	8
3	INCREMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS	1	1	_	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	20	
4	SISTEMAS CE COMPUTACION Y REDES DE COMUNICACION	1	1	1	_	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16	
5	REDISEÑO DE PLANES DE ESTUDIO	0	1	1	1	_	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	17	
6	REESTRUCTURA ORGANIZATIVO-FUNCIONAL DE LA UNIDAD	1	1	1	0	1	_	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	14	
7	BUROCRATIZACION EN LA CONTRATACION DEL PERSONAL	0	0	1	1	0	1	_	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	9	
8	FALTA DE APOYOS DIDACTICOS:ANTOLOGIAS,PIZARRONES,ETC.	0	1	1	1	1	0	0	_	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	13	
9	FALTA DE RECURSOS AUDIOVISUALES: TV., VIDEOCASETERAS, RETROPROYECTORES, ETC.	1	0	1	1	1	0	0	1	_	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	12	
10	FALTA DE MOBILIARIO ADECUADO PARA ADULTOS	1	0	1	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	7	
11	FALTA DE SERVICIOS DE EMERGENCIA MEDICA	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	_	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	8	
12	FALTA DE PLAZAS EN GENERAL.	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	_	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	10	
13	FALTA DE PROGRAMAS DE ESTUDIO Y SUS RESPECTIVOS SOPORTES DE ANALISIS BIBLIOGRAFICO	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	_	1	1	0	1	0	1	1	1	1	14	
14	FALTA DE APOYOS LOGISTICOS: FOTOCOPIADORAS, MIMEOGRAFOS, .IMPRESORAS, MAQUINAS DE ESCRIBIR ELECTRONICAS, ETC.	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	_	0	0	0	1	1	1	1	1	13	
15	FALTA DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION DE DOCENTES	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	_	1	1	0	0	1	1	1	12	
16	ETICA PROFESIONAL DOCENTE.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	_	0	0	0	0	1	1	3	
17	ACTUALIZACION DEL ACERVO BIBLIOGRAFICO.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	_	1	0	1	1	1	12	
18	FALTA DE ESPACIOS FISICOS PARA TODAS LAS AREAS.	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	_	0	1	1	1	12	
19	FALTA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	_	1	1	1	7	
20	DESMOTIVACION EN LOS ASESORES.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	_	1	1	18	
21	INCREMENTO DE LA MATRICULA.	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	_	0	18	
22	DESMOTIVACION DE LOS PROFESORES ESTUDIANTES.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	_	21	
23	FALTA DE INTERES EN LAS LICENCIATURAS.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	_	21	
DEPENDENCIA TOTAL =		14	11	21	18	14	8	8	10	11	6	10	9	14	12	12	5	13	14	9	20	22	19	294	

Procedimiento:		Resultados del Diagnóstico Administrativo (Anexo No. 12)
Objetivo:		Determinar las observaciones con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente. En su caso, integrar el expediente para dar inicio al procedimiento disciplinario correspondiente.
Ref.	Actividad	Documento Fuente
1	Determinar el Diagnóstico Administrativo con base en el Programa Anual de Control de Actividades.	➤ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
1.1	Obtener la información necesaria que le permita conocer la materia a revisar, a fin de planear el Diagnóstico Administrativo en conformidad de las Normas Generales que implican su desarrollo y determinación de acción.	➤ Ley, Decreto de Creación la Universidad Pedagógica Nacional. ➤ Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
1.2	Analizar la información obtenida y definir los puntos de revisión, para su pronta acción, ejecución, determinación y desarrollo de la evaluación.	➤ Reglamento que norman las Relaciones Laborales de la Universidad Pedagógica Nacional.
1.3	Analizar la información obtenida y definir los puntos a revisión.	➤ Reglamento Interior de Trabajo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
1.4	Elaboración de una acción de planeación, describiendo los antecedentes, del área, sus programas, proyectos, conceptos y rubros a analizar, contando así con sus objetivos, alcances, modificaciones y una posible problemática, en la cual se hará frente para el desarrollo de la revisión y el personal participante.	➤ Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de la Universidad Pedagógica Nacional. ➤ Objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional.
1.5	Elaboración de un cronograma de actividades hacia el desarrollo de actividades, en base a la dirección fijada a tomar, sobre todo el tiempo programado para su acción y ejecución.	➤ Estructura Orgánica de la Universidad Pedagógica Nacional con base en relación a las Unidades UPN del Distrito Federal.

		<ul style="list-style-type: none">➤ Organización y Funcionamiento de la Unidad UPN dentro del Marco Jurídico.➤ Su Proceso Administrativo de la Unidad UPN.➤ La Toma de Decisiones en la Unidad UPN.
--	--	---

Procedimiento:		Inicio del Diagnóstico Administrativo. (Anexo No. 13)
Objetivo:		Formalizar el inicio del Diagnóstico, y obtener la información suficiente para su ejecución
Ref.	Actividad	Documento Fuente
2	Estar debidamente fundamentada ante las autoridades de mayor jerarquía	➤ Ley, Decreto de Creación la Universidad Pedagógica Nacional.
2.1	Estar dirigida al servidor público de mayor jerarquía de la dependencia o entidad, responsable de la dependencia o área del hacia la evaluación del Diagnóstico Administrativo.	➤ Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
2.2	Señalar y hacer énfasis en los aspectos obtenidos del resultado del Diagnóstico Administrativo.	➤ Reglamento que norman las Relaciones Laborales de la Universidad Pedagógica Nacional.
2.3	Indicar de manera general los alcances, sus limitaciones, sus prospectivas y su periodo de revisión hacia la ejecución, en base a una toma de decisiones.	➤ Reglamento Interior de Trabajo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
2.4	Estar en común acuerdo de la evaluación obtenida por el resultado arrojado del Diagnóstico Administrativo, a medida que este pueda ser entendido, ejecutado, y sobre todo manipulado para la acción en determinación.	➤ Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de la Universidad Pedagógica Nacional. ➤ Objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional.
2.5	Elaboración de un acta, proyecto, y herramientas de solución encaminados hacia la realización del Diagnóstico Administrativo, en donde enfoque sus causas, efectos, parámetros de solución, y necesidades de detección para su desarrollo e instrumentación.	➤ Estructura Orgánica de la Universidad Pedagógica Nacional con base en relación a las Unidades UPN del Distrito Federal.
2.6	Contar con la información recabada y complementarla, basándose en un Estudio General, que permita desenvolver las causas obtenidas.	➤ Organización y Funcionamiento de la Unidad UPN dentro del Marco Jurídico. ➤ Su Proceso Administrativo de la Unidad UPN.

2.7	Realización de la herramientas de la Planeación, detallando así los posibles efectos de acción para la ejecución del trabajo obtenido y su participación, que llevará a fin de evitar contradicciones, y establecer y dar una aproximación de esclarecer sus procedimientos específicos, con objeto de crear un marco conceptual de acción.	➤ La Toma de Decisiones en la Unidad UPN.
-----	---	---

Procedimiento:	Ejecución del Diagnóstico Administrativo. (Anexo No. 14)	
Objetivo:	Obtener suficientes elementos de juicio que permitan al Administrador Educativo, determinar el grado de razonabilidad de las situaciones analizadas, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad del sistema desarrollado, mediante un plan estratégico de solución, para que con ello permita una opinión sólida, sustentada y validada.	
Ref.	Actividad	Documento Fuente
3	Obtenga la información y documentación necesarias para su revisión, que esté relacionado con el Diagnóstico Administrativo, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. ➤ Ley, Decreto de Creación la Universidad Pedagógica Nacional.
3.1	Registro de la información en gráficas de desarrollo, en los que se asienten los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
3.2	El Diagnóstico Administrativo deberá ser elaborado de acuerdo al análisis arrojado por la propuesta desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento que norman las relaciones laborales de la Universidad Pedagógica Nacional.
3.3	Analizar la información recopilada con la profundidad necesaria, en función al objetivo planteado y en relación directa a la problemática determinada, contemplando las Normas Jurídicas de la Unidad UPN, en relación con la Universidad Pedagógica Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento Interior de Trabajo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional. ➤ Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de la Universidad Pedagógica Nacional.
3.4	Evaluar los resultados que identifiquen las posibles irregularidades, donde se sustenta las causas que han ocasionado la debilidad diagnosticada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional.
3.5	Cuando se analice a juicio el área diagnosticada contando así observaciones determinadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura Orgánica de la Universidad Pedagógica Nacional con base en relación a las Unidades UPN del

3.6	Para el desarrollo de las fases antes señaladas, el Administrador Educativo aplicará las técnicas del Diagnóstico Administrativo de acuerdo con las herramientas de la Administración.	Distrito Federal. ➤ Su Organización y Funcionamiento de la Unidad UPN dentro del Marco Jurídico. ➤ Su Proceso Administrativo de la Unidad UPN. ➤ La Toma de Decisiones en la Unidad UPN.
-----	--	---

Procedimiento:		Resultados del Diagnostico Administrativo (Anexo No. 15)
Objetivo:		Determinar las observaciones con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente. En su caso, integrar el la cédula para dar inicio al procedimiento disciplinario correspondiente.
Ref.	Actividad	Documento Fuente
4	Comentar con el titular o responsable del área en donde se inclinó el Diagnóstico Administrativo los resultados, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. ➤ Ley, Decreto de Creación la Universidad Pedagógica Nacional.
4.1	Registro de la información en gráficas de desarrollo, en los que se asienten los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
4.2	El Diagnóstico Administrativo deberá ser elaborado de acuerdo al análisis arrojado por la propuesta desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento que norman las relaciones laborales de la Universidad Pedagógica Nacional.
4.3	Analizar la información recopilada con la profundidad necesaria, en función al objetivo planteado y en relación directa a la problemática determinada, contemplando las Normas Jurídicas de las Unidades UPN, especialmente la Unidad 099 D.F, Poniente en relación con la Universidad Pedagógica Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento Interior de Trabajo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional. ➤ Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de la Universidad Pedagógica Nacional.
4.4	Evaluar los resultados que identifiquen las posibles irregularidades, donde se sustenta las causas que han ocasionado la debilidad diagnosticada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivo de la Universidad Pedagógica Nacional.
4.5	Cuando se analice a juicio el área diagnosticada contando así observaciones determinadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los Objetivos de la Unidad UPN. ➤ Su Organización y Funcionamiento de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente.

		<ul style="list-style-type: none">➤ Su Proceso Administrativo de la Unidad UPN. ➤ La Toma de Decisiones en la Unidad UPN.
--	--	--

Procedimiento:	Informe del Resultados del Diagnóstico Administrativo (Anexo No. 16)	
Objetivo:	Dar a conocer formalmente los hallazgos del Diagnóstico Administrativo, así como las conclusiones y recomendaciones.	
Ref.	Actividad	Documento Fuente
5	Elaboración del informe de resultados en cuanto a su contenido, de acuerdo a lo obtenido a la conformación en la cual deberá contener:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuesta del Diagnóstico Administrativo de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente ➤ Misión de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente
5.1	Oficio del Diagnóstico Administrativo resultante, incluyendo a las instancias que así lo requiera, se deberá resumir la problemática planteada, y en las conclusiones de manera clara y precisa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores Estratégicos que guían la Planeación a largo Plazo. ➤ Visión Futura de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente
5.2	Caratula, Índice, Cuerpo, Conclusión y Recomendación General. Esto llevando hacia la parte clara y precisa del Diagnóstico, detallando los Antecedentes, Periodo, Objetivo, Alcance y Resultados, de manera que la problemática en el área diagnosticada contribuya a la solución.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia para la Reorganización en la Vida Académica. ➤ Factores Estratégicos
5.3	Hacer señalamiento que el Diagnóstico Administrativo, es el informe de los resultados obtenidos, en donde deberá incluir el contenido de todas las observaciones correspondientes de la propuesta elaborada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores Estratégicos en orden de Prioridad ➤ Técnica de Lluvia de Ideas ➤ Futuro Deseado

Procedimiento:	Seguimiento del Diagnóstico Administrativo (Anexo No. 17)	
Objetivo:	Llevar un Diagnóstico Administrativo de las medidas adoptadas para atender las observaciones, que permita comprobar su cumplimiento en los términos y establecidos.	
Ref.	Actividad	Documento Fuente
6	Elaboración del Diagnóstico Administrativo deberá estar contemplado con las siguientes variantes:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuesta del Diagnóstico Administrativo de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente ➤ Conclusiones contando con sus puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente, responsabilidades sociales y objetivos. • Tecnología y Estructura. • Sistema Psicosocial. • Sistema Administrativo. • Su Cambio, El Reto, y Futuro. • Resistencia al Cambio. • El Proceso del Cambio Planeado. ➤ Cédula – Cuestionario, en los que considera los elementos fundamentales para evaluar la propuesta de la estructura organización
6.1	Estar debidamente fundamentado al servidor público de mayor jerarquía de la dependencia o entidad.	
6.2	Señalar al responsable del área diagnosticada y los personajes administrativos que estarán involucrados para la ejecución del Diagnóstico Administrativo.	
6.3	Elaboración del acta de Diagnostico para formalizar su ejecución a desarrollar.	
6.4	Determinar la documentación proporcionada y las acciones desarrolladas, enfocarse en atender las recomendaciones de la propuesta diagnosticada.	

Procedimiento:	CEDULA - CUESTIONARIO BÁSICO (Anexo No. 18)	
Objetivo:	ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EVALUAR LA PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.	
Información necesaria que debe comprender		Observaciones
<p>1. <u>Antecedentes</u></p> <p>Información necesaria que debe comprender:</p> <p>2. <i>Proceso de evolución organizacional</i></p> <p>() No remitidos () En instrumentación (x) Integrados</p> <p>3. <i>Marco legal y reglamentario</i></p> <p>() Insuficiente () Parcial () Completo</p> <p>3.1. <i>Ordenamientos jurídicos considerados</i></p> <p>(x) Constitución (x) Ley Federal de la dependencia (x) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (x) Reglamento Interior de la dependencia (x) Otros</p> <p>4. <i>El marco legal propuesto es:</i></p> <p>(x) Congruentes con sus funciones () Incompatible con la esfera jurídica, competencias de otras áreas (x) Acorde con la esfera jurídica de su competencia</p>		

5. Las atribuciones propuestas

- () Son adecuadas
- (x) Requieren reformas
- (x) Se interrelacionan de las diversas unidades de la UPN

6. Se proponen nuevos objetivos generales

- (x) Congruentes con sus atribuciones
- (x) Reflejan los fines y responsabilidades básicas de la Unidad UPN
- () Suficientemente universales

7. Correlación de la propuesta con

- (x) Plan Nacional de Desarrollo
- () Sistema Nacional de Planeación Democrática
- () Programa de aliento y crecimiento

8. Funciones previstas

- () No remitidas
- () En Instrumentación
- (x) Desglosadas

9. Personal

- (x) Plantilla vigente de personal
- (x) La fuerza de trabajo es adecuada a las necesidades funcionales de la organización de acuerdo con su programa de actividades

- (x) Posibilidades de desarrollo y aprovechamiento de personal
- (x) Perfil de preparación del personal
- (x) Presupuesto de personal
- (x) Perfil de puestos

9.1. Composición cuantitativa del personal

- Directivo
- Administrativo
- Docente

10. Recursos materiales y servicios generales

- Infraestructura básica disponible
- Superficie destinada para la atención de trámites al público
- Inmuebles que ocupan las oficinas
- Superficie total disponible
- Ubicación geográfica de las oficinas
- Estado general de las oficinas

11. Diagnóstico de la problemática

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

11.1. En sus funciones

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

11.2. En su organización

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

11.3. En sus estructuras y niveles

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

11.4. En su recursos

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

11.5. en su ámbito de competencia y tramos de control

- No remitido
- En instrumentación
- Integrado

12. Estructura propuesta**12.1 Descripción general**

- No remitida
- En instrumentación
- Integrada

13. Vinculación de la propuesta con

- Programa anual operativo de la dependencia
- Programa de modernización administrativa de la dependencia
- Programa de la secretaria del sector
- Cumplimiento de los objetivos primordiales de la Unidad UPN
- Atribuciones de la Secretaría como Coordinadora del Sector
- Programa de desconcentración y descentralización administrativa de la dependencia
- Programa de aliento y crecimiento
- Programa nacional de desarrollo de la dependencia
- Atribuciones y funciones de las Unidades Internas de la Secretaría
- Desarrollo institucional de la secretaria
- Otros

13. La propuesta implica

- Adecuaciones en el programa de trabajo
- Adecuaciones en la administración de los recursos
- Adecuaciones importantes a mediano plazo
- Adecuaciones en el presupuesto de la unidad
- La integración de una estructura transitoria

13.1. La propuesta comprende cambios en el programa de trabajo, respecto a:

- Subprogramas
- Metas
- Actividades
- Calendarización
- Objetivos
- Proyectos de unidad de medida
- Cobertura
- Estrategias
- Políticas
- Redención de atribuciones
- Ámbito de implicaciones

13.2. Organigrama de la institución

- No remitido
- Integrado
- En instrumentación

13.3. Organigrama por número y tipo de plaza

- No remitido
- Integrado
- En instrumentación

14. Ventajas de la propuesta

- No remitidas
- Integradas
- En instrumentación

15. Descripción de la estructura propuesta**Número de unidades administrativas**

- () Dirección general
- () Jefes de departamento
- () Otros y puestos homólogos
- (x) Director de la Unidad
- () Delegación administrativa

16. Documentos que se anexan a la propuesta

- (x) Manual de organización específico
- () Directorio actualizado de servicios públicos hasta el nivel de jefe de departamento
- (x) Catálogo de formatos administrativos de la unidad, Acompañados de de las instrumentaciones correspondientes
- (x) Manuales de procedimientos y servicios
- (x) Instrucciones y guías de trabajo
- (x) Circulares y disposiciones internas relacionadas con su organización