

2 E

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

## REORIENTACION Y FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS  
POLITICAS Y ADMINISTRACION  
PUBLICA  
P R E S E N T A :  
RAMIRO ALVAREZ RETANA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

### REORIENTACION Y FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE DES- CONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. PORQUE SE DA LA DESCONCENTRACION EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.....	8
1. Antecedentes.....	9
1.1 Funciones de la Secretaría de Educación Pública.....	9
1.2 Estructura de los servicios educativos y coordinación centro-estados.....	15
1.3 Las representaciones de los órganos de la Secretaría de Educación Pública en los Estados.....	26
2. Algunas consideraciones acerca de la desconcentración administrativa.....	29
3. Implicaciones de la Centralización.....	39
3.1 En el subsistema sustantivo.....	39
3.2 En el subsistema de regulación.....	41
3.3 En el subsistema de apoyo administrativo.....	43
CAPITULO II. EL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.....	46
1. Bases del programa de desconcentración.....	48

2. Estrategias para la ejecución del programa de des <u>concentración</u> .....	52
3. Desarrollo del programa de desconcentración.....	55
<b>CAPITULO III. DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.....</b>	<b>65</b>
1. Efectos del programa de desconcentración.....	66
1.1 En la organización de la Secretaría de Educa <u>ción Pública</u> .....	66
1.2 En el otorgamiento de los servicios educati <u>vos</u> .....	71
1.3 En la regulación y apoyo del sistema educati <u>vo federal</u> .....	73
2. Funcionamiento de los órganos desconcentrados....	91
3. Coordinación centro-estados.....	95
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA PARA REORIENTAR EL PROCESO DE DESCONCEN-- TRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.....</b>	<b>99</b>
1. Características de los centros de trabajo de la Se <u>cretaría de Educación Pública</u> .....	100
2. Incorporación de la totalidad de servicios educa <u>tivos y de apoyo a la dinámica de la desconcentra<u>ción</u></u> .....	110
3. Consolidación de algunos de los servicios descon <u>centrados</u> .....	121
4. El organismo rector.....	124

4.1 Características.....	124
4.2 Determinación de las atribuciones normativas, de evaluación y control.....	129
5. La asistencia técnica.....	131
6. Propuesta de organización y funcionamiento del <u>ó</u> rgano desconcentrado.....	141
CAPITULO V. IMPLANTACION DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS.....	176
1. Formulación del programa.....	177
2. Determinación de estrategias.....	180
3. Implantación.....	181
4. Evaluación y control en la ejecución del programa	182
CAPITULO VI. CONSIDERACIONES FINALES.....	184
VII. ANEXOS .....	190
VIII. CITAS BIBLIOGRAFICAS .....	212
IX. BIBLIOGRAFIA .....	218

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

## INTRODUCCION

El programa de desconcentración desarrollado por la Secretaría de Educación Pública en el período 1978-1982, tuvo por objeto transferir a los órganos desconcentrados que se establecieron en las entidades federativas las funciones y el poder de decisión, a fin de elevar la eficacia y la eficiencia del sistema educativo federal.

Sin embargo, las restricciones de tiempo que un período sexenal impuso a la ejecución del programa, provocaron la permanencia de situaciones que requieren de una pronta atención; primero, para cumplir cabalmente con los propósitos del mismo y segundo, para sentar las bases que permitan el éxito y el desarrollo integral del proceso de descentralización educativa, iniciado por la SEP a partir de 1983.

Tomando en cuenta lo anterior fue que se identificó la necesidad de realizar el presente estudio, cuyo objetivo es el de definir las líneas de acción que permitan reorientar y fortalecer el proceso de desconcentración de la SEP, para que responda cabalmente a las necesidades educativas que el país exige.

El esquema de desconcentración que se presenta en este trabajo tiene como base una visión integral, abarcando tanto el ámbito estatal como el central. En el primero, se plantea la necesidad de llevar a cabo la desconcentración de la totalidad de servicios educativos y de apoyo que aún se desarrollan bajo la responsabilidad directa de las unidades administrativas centrales hacia las entidades federativas; la consolidación del funcionamiento de los servicios ya transfe-

ridos a los órganos desconcentrados; la orientación del proceso a partir de la naturaleza y composición de los centros de trabajo y, la reorganización de las áreas ubicadas en las entidades federativas de acuerdo con los cambios propuestos.

El segundo, comprende la conformación y la definición de las atribuciones del organismo rector, encargado de planear, normar y coordinar los servicios, así como la estructuración de la SEP a nivel central, a fin de que responda a las necesidades que demanda el nuevo sistema educativo nacional.

Debido a que la Administración Pública es "la rama ejecutiva del gobierno a través de la cual se materializan las políticas del Estado"<sup>1</sup>, dentro de las acciones emprendidas por parte del Gobierno Federal se encuentran la búsqueda permanente de medidas para transformar la estructura de aquélla para incrementar su eficiencia.

Una de esas medidas la constituye la desconcentración, por medio de la cual se organiza a las dependencias de la Administración Pública Federal para que el poder de decisión y la solución de los problemas se dé en los lugares donde se prestan los servicios.

En el contexto de la SEP el proceso adquirió características específicas; las acciones que se proponen llevar a cabo significan una tarea particularmente difícil, por la complejidad de los múltiples servicios, por la magnitud de su ámbito de acción y por su estrecha vinculación con la sociedad civil.

El desarrollo de este estudio parte de que: el programa de des-



concentración debe ser un proceso de cambio que a través de establecer representaciones únicas de la Secretaría de Educación Pública con - jurisdicciones geográficas y administrativas claramente definidas - en cada estado de la República, permite elevar la eficiencia del -- sistema educativo y mejorar el uso de los recursos, al acercar el - poder de decisión y solución de problemas al lugar en donde se pres- tan los servicios. Asimismo, permita acelerar el proceso de desarro- llo educativo en cada estado al adaptarlo a las características de- cada uno de ellos, dando congruencia a los distintos niveles que lo conforman y conjuntando los esfuerzos de los entes que participan - en la educación.

Con base en esta hipótesis se procedió a diseñar la investiga- ción por efectuar, a fin de delinear el desarrollo de la misma y dar atención a los problemas que a continuación se indican:

- Los demandantes de algunos de los servicios que proporciona la Secretaría de Educación Pública continúan trasladándose a la capital del país, desde cualquier punto de la Repúbli- ca, para poder obtener los servicios que requieren, debido a que el otorgamiento directo de los mismos se encuentra -- centralizado.
  
- La planeación, administración y supervisión de los servicios ubicados en las entidades federativas correspondientes a edu- cación media superior y superior, a excepción de la educación normal, se desarrollan directamente por conducto de las unida- des administrativas centrales, lo que provoca que no sean --

identificadas con claridad las necesidades reales y se dicten medidas que no responden a las condiciones específicas que algunos medios demandan, además de que se entorpece el desarrollo de la tarea educativa.

- No se ha aprovechado la infraestructura disponible en algunos de los centros de trabajo docentes, menguando su participación en el proceso educativo.
- El aparato administrativo de que dispone centralmente la -- Secretaría de Educación Pública ha crecido considerablemente, a pesar de haber transferido la mayor parte de los servicios educativos y de apoyo a las entidades federativas, incrementando los costos de operación y desarrollando una cantidad considerable de recursos ociosos.
- Algunas áreas que conforman a los órganos desconcentrados presentan problemas en su funcionamiento, por lo tanto los servicios que proporcionan son lentos y de poca calidad.
- No existe una clara definición de las acciones que deben -- desarrollar las unidades administrativas centrales respecto del funcionamiento de los órganos desconcentrados.

Reorientar y fortalecer el proceso de desconcentración de la SEP, no implica intentar preservar la forma de organización que se desprende del mismo, sino que por el contrario tiene por objeto establecer la plataforma que permita el desarrollo de otros programas

tal como el de la descentralización administrativa, el cual constituye una de las políticas fundamentales del actual régimen.

En la medida en que el programa de descentralización administrativa que la SEP ha emprendido parta de una base sólida se podrá garantizar el éxito en su implantación. La subsistencia de los problemas anteriormente señalados, en caso de que no sean atendidos -- bajo el enfoque que se propone, repercutirán nocivamente en el mismo.

De ahí que los procesos de desconcentración y de descentralización que se conciben sean totalizadores, esto es, capaces de considerar a los servicios educativos existentes en las entidades federativas con sus correspondientes apoyos de regulación y adjetivos, -- con el propósito de garantizar la congruencia que requiere el sistema educativo nacional para funcionar eficaz y eficientemente.

Por otra parte es importante señalar la relevancia que se ha dado en este trabajo al aspecto de la organización, a fin de dotar a la Secretaría de Educación Pública de la estructura acorde a las necesidades que la operación del sistema demanda; en el entendido de que el estudio inició en el mes de febrero de 1985, los cambios suscitados en el transcurso de este año en atención a las medidas de racionalidad y de reubicación física de las unidades administrativas que se determinen pueden y no ser coincidentes con la propuesta establecida.

Cabe aclarar que en el desarrollo del trabajo se observó el uso de técnicas para la obtención de la información a través de investigación documental, o de tipo secundario, mediante la consulta bibliográfica; asimismo, la investigación se realizó en gabinete.

Así pues, el trabajo está integrado por 9 capítulos: en el -- primero se describe brevemente la evolución de la SEP a partir de 1921 y hasta 1977; en el segundo se presenta el programa de desconcentración que se llevó a cabo en el periodo 1978-1982; en el tercero se desarrolla el diagnóstico al programa, considerando las situaciones desde su inicio; en el cuarto se expone la propuesta para reorientar y fortalecer el proceso de desconcentración, estableciendo los niveles de aplicación a nivel central y estatal; en el quinto se determinan las acciones para la puesta en marcha de las medidas propuestas, así como aquellas que retroalimentan el proceso; en el sexto se describen una serie de consideraciones producto de la investigación que se realizó y que dan pie al desarrollo de trabajo posteriores; en el séptimo se presentan los anexos que apoyan el contenido de cada capítulo; en el octavo se especifican las citas bibliográficas de todo el documento y, finalmente en el noveno se relacionan los apoyos documentales utilizados.

I. PORQUE SE DA LA DESCONCENTRACION DE  
LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

## I. PORQUE SE DA LA DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION - PUBLICA

Para poder lograr una mas clara comprensión de la magnitud, el alcance y las implicaciones del Programa de Desconcentración, este debe entenderse no como un intento aislado de mejoramiento administrativo, sino como una respuesta de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para adecuar su funcionamiento a las necesidades del país.

Por ello, es necesario examinar las causas que dan origen al proceso, así como las condiciones de las que parte, mismas - que se derivan de la conjunción de dos factores. Primero, la evolución que sufren las funciones que realiza la SEP, que determinan su tamaño, la extensión, la diversidad y la complejidad que ésta alcanza y, segundo, el escaso desarrollo que tiene la estructura administrativa y los servicios de apoyo, que provocan su ineficiencia para soportar la operación de esa función educativa. El análisis de estos dos factores nos dará un más claro entendimiento de la necesidad de llevar a cabo el programa de desconcentración.

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1. Funciones de la Secretaría de Educación Pública

Las funciones de la Secretaría de Educación Pública han evolucionado como respuesta a los requerimientos del sistema social,

político y económico del país. La configuración geográfica, el acelerado crecimiento de la población, las necesidades del desarrollo, la disponibilidad de recursos y la política educativa - de cada administración son factores que se han combinado en el tiempo para determinar las características de los servicios educativos que proporciona la SEP, su acelerada expansión, el desarrollo de su función académica y la diversificación de sus instituciones.

En el anexo A puede observarse el crecimiento que han tenido los principales servicios que presta la SEP desde el ciclo escolar de 1930-1931 hasta el ciclo 1977-1978, periodo en que dió inicio el Programa de Desconcentración. La falta de datos estadísticos en los años cuarentas y cincuentas hace necesario su estimación para presentar un esquema coherente.

La SEP fue creada como tal en 1921, aún cuando tiene su antecedente mas remoto en 1821 en la Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos y más claramente en 1941 con el Ministerio de Instrucción Pública e Industria, para desarrollar la función educativa que la Constitución de 1917 había descentralizado en los estados y municipios y que, por la escasa capacidad de éstos, resultaba inoperante.

Desde esa época, las condiciones sociales y demográficas del país exigieron que la SEP extendiera su acción mas allá de los grandes centros urbanos y de las modalidades formales de la educación, para establecer modelos educativos que satisficieran las particulares necesidades de nuestra nación.

"En el periodo de Vasconcelos -1921-1923- se encuentra el origen de lo que habría de ser la educación pública en México, la lucha contra el analfabetismo, las misiones culturales, la escuela rural, la difusión de bibliotecas, el impulso a las bellas artes, el intercambio cultural con el extranjero y la investigación científica." 2

Partiendo de esa base las condiciones sociales, políticas y económicas imperantes en cada gobierno, han matizado y orientado las diversas funciones que la SEP ha desarrollado.

La administración del presidente Lázaro Cárdenas dió una orientación socialista a la educación, la cual se asentó en el artículo 3º Constitucional. Se dió un gran impulso a la educación destinada a obreros y campesinos, creándose un gran número de escuelas para ese fin.

En estos años, la necesidad de impulsar actividades fundamentales motivó que la SEP comenzara a diversificar considerablemente sus instituciones. En 1935 se estableció el Instituto Nacional de Pedagogía para realizar investigaciones científicas en materia educativa; en 1937 se creó el Instituto Politécnico Nacional para promover la enseñanza técnica en todos sus niveles y, en 1939 se integró el Instituto Nacional de Antropología e Historia, como un mecanismo para investigar nuestra herencia cultural y artística.

El gobierno del presidente Avila Camacho, caracterizado por



la tesis de la unidad nacional, para hacer frente a la crisis producida por la 2a. guerra mundial, dió un giro diferente a la educación pública al desaparecer su caracter socialista, y modificar el artículo 3o. constitucional para quedar como se conoce en la actualidad.

Durante estos años se inició un periodo de expansión escolar destinado a satisfacer las aspiraciones de la población urbana y las necesidades del incipiente desarrollo económico del país. Para esto se estimuló a la iniciativa privada para que ofreciera la educación primaria; el gobierno federal puso en marcha un ambicioso programa de construcción de escuelas a través de un Comité Administrador.

Entre 1946 y 1952, durante el sexenio del presidente Miguel Alemán, se continuó la expansión del sistema educativo. Las crecientes necesidades del país en la materia motivaron que la SEP asumiera nuevas funciones y siguiera diversificando sus instituciones. Se crearon los institutos tecnológicos regionales con el objeto de preparar y reentrenar trabajadores calificados y el Instituto Nacional de Bellas Artes para estimular la creación artística y ayudar a la difusión de las artes.

En el gobierno del presidente Ruiz Cortínez, los servicios educativos fueron incrementados sin que se intentaran reformas que incidieran directamente en la calidad de la educación. Sin embargo, se creó el Consejo Nacional Técnico de la Educación como órgano de consulta de la SEP y de los gobiernos de los es-

tados. Durante estos años la educación media superior inicia un período de gran expansión, con el fin de preparar el personal capacitado que demandaba el aparato productivo del país.

Pese al gran esfuerzo que se había realizado en materia educativa, el gobierno del presidente López Mateos enfrentó un gran rezago educativo, que se agravaba por el acelerado crecimiento demográfico, el que provocó que la población pasara de "34.9 millones en 1960 a 50.6 millones de habitantes en 1970".<sup>3</sup> Ante lo limitado de los recursos disponibles se puso en marcha un plan de 11 años para el mejoramiento y expansión de la escuela primaria, para lo cual se estableció la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos y se impulsó la construcción de escuelas a través del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.

Durante estos años la SEP dió además un fuerte impulso a la educación técnica, se atendió a los institutos tecnológicos y al Instituto Politécnico Nacional y, se establecieron centros de capacitación para el trabajo industrial y agropecuario.

En la administración del presidente Díaz Ordaz, el gasto educativo alcanzó un promedio del 26% del presupuesto total del gobierno federal -el mas alto de la historia en términos relativos- lo que permitió que la SEP continuara expandiendo y diversificando su función educativa para atender las crecientes necesidades del país. La preocupación principal continuó siendo la educación primaria, a la cual se destinaron los mayores recursos. Sin embar

go, se logró además duplicar la atención a la demanda de educación media y la de educación superior.

Dentro de la misma administración, la tecnología de la enseñanza empleada por la SEP experimentó una importante innovación al utilizarse por primera vez la radio y la televisión -- para impartir clases, siendo la Telesecundaria el mejor logro de esta modalidad educativa.

Es durante el gobierno del presidente Echeverría Alvarez -- cuando los servicios educativos proporcionados por la SEP crecen más rápidamente, para hacer frente a los requerimientos del desarrollo económico del país y a la fuerte demanda educativa que -- una población que totalizaba "62.1 millones en 1976"<sup>4</sup>, ejercía -- en todos los niveles.

En el periodo 1970-1976 la SEP incrementó en 63.9% los servicios de educación preescolar, 44.5% las de educación primaria, 134% los del nivel medio básico, 213% los del nivel medio superior, 163% los de educación normal y 93.4% los de educación superior. Esto significa que en sólo seis años la SEP creció a un -- ritmo que anteriormente le tomó quince o hasta veinte años.

Adicionalmente el sistema educativo nacional diversificó -- como nunca antes sus instituciones. Fueron creados el Centro de Estudios de Métodos y Procedimientos Avanzados de la Educación-- (CEMPAE), el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), el

Colegio de Bachilleres y el Sistema Nacional de Educación Tecnológica, para citar solo algunas de las más importantes.

Para el ciclo escolar 1977-1978, cuando la SEP inició su -- proceso de desconcentración, sus funciones se habían extendido -- y diversificado para proporcionar a 12 millones de educandos dis-- tribuidos en todo el país, más de 27 tipos de servicios que abar-- can desde la enseñanza preescolar hasta los niveles de maestría-- y doctorado, incluyendo las modalidades que las condiciones de -- nuestro país exigen, tales como: la educación indígena, la educa-- ción para adultos y la educación especial, entre otras.

A estas funciones debe agregarse que de acuerdo con la Ley-- Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29-XII-76) -- la SEP era además responsable de la coordinación de 32 organis-- mos descentralizados, empresas de participación estatal y fidei-- comisos que componían en 1977 el sector educativo.

De esta manera las funciones que desarrollaba la SEP en 1977 alcanzaron un alto grado de complejidad, por su gran tamaño, su-- extensión a los lugares mas recónditos del país, la enorme diver-- sidad de sus instituciones y la gran interdependencia que entre-- ellas existía.

## 1.2 Estructura de los Servicios Educativos y Coordinación -- Centro-Estados

Aún cuando desde su creación, en 1921, las funciones de la-

SEP fueron diversas, la reducida población en esos años "14.3 millones de habitantes",<sup>5</sup>, le permitieron operar una estructura administrativa relativamente simple. Esta se componía del Secretario, un Subsecretario, un Oficial Mayor y tres departamentos: el escolar, que desarrolló la función educativa desde preescolar hasta superior; el de bibliotecas y, el de bellas artes, los cuales apoyaban la realización de la función educativa.

" En 1922 los maestros misioneros fueron convocados a una reunión en la ciudad de México donde intercambiaron las experiencias, conocimientos e ideas que habían adquirido y puesto en práctica; en ella recibieron nuevas orientaciones y el estímulo de las autoridades de la SEP y regresaron de nuevo a sus entidades donde poco después cambiaron su denominación por la de Delegados de la Secretaría de Educación, con amplias facultades y con la representación de ésta ante los Gobernadores de los Estados".<sup>6</sup>

Los cambios establecidos permitieron que los delegados de la Secretaría contaran con la autoridad suficiente para fundar escuelas, primordialmente primarias rurales, de acuerdo con las necesidades de la población y a la disponibilidad de recursos.

En 1925 el Dr. Puig Casauranc, Secretario de Educación Pública, transformó las delegaciones de educación en los estados en direcciones federales de educación, concediéndoseles atribu

ciones para presentar iniciativas para la mejora de los servicios educativos, elaborar las estadísticas continuas, proponer los nombramientos del personal y el presupuesto anual de las áreas a su cargo. Por otro lado, se organizó el sistema de supervisión escolar, dividiendo en zonas de inspección a cada entidad, al frente de las cuales se nombró a inspectores-instructores.

Adicionalmente en este periodo se presentaron una serie de cambios en la organización de la Secretaría orientados fundamentalmente en el establecimiento de las áreas encargadas de la atención de distintos niveles y modalidades educativas, tales como: el Departamento de Escuelas Rurales e Incorporación Cultural Indígena, el Departamento de Educación Extraescolar en el D.F., la Dirección de Misiones Culturales y los Comités de Educación como órganos de participación.

Por otro lado, las funciones de apoyo administrativo fueron encargadas a un Departamento Administrativo, el cual desde el principio concentró los trámites y las decisiones en la ciudad de México -ya en los análisis sobre la organización y funcionamiento de la SEP de esa época se criticaban los problemas generados por la centralización-.

Para 1930 la SEP contaba ya con 2 direcciones, 8 departamentos y 5 oficinas, además del secretario, el subsecretario y el oficial mayor. A excepción de Baja California, todas las capitales de los estados y territorios contaban con una Dirección -

Federal de Educación, encargada de atender el movimiento escolar. Estas estuvieron integradas por el Director y dos o tres empleados de acuerdo con el volumen de trabajo y, de ellas dependían -- los inspectores. En un esquema similar se establecieron en 1934 -- las Direcciones Federales de Educación Física en los Estados, a -- las cuales sin embargo, se les confirieron atribuciones mas reducidas, por lo que su acción se limitaba a la distribución, coordinación y el control de los maestros de educación física en el -- estado.

La expansión de los servicios educativos proporcionados por la SEP y la diversificación que presentaron sus instituciones durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas, motivó que para 1940 el entonces Secretario de Educación Pública, Luis Sánchez -- Pontón, resolviera reestructurar a la Secretaría para " definir -- responsabilidades concretas a los funcionarios de educación y -- crear un aparato que en forma eficaz ejerciera la dirección y el control técnico-administrativo del ramo".<sup>7</sup>

De esta forma la SEP quedó integrada por el secretario, un -- subsecretario, un oficial mayor, 8 direcciones generales, un departamento y tres oficinas .

Durante estos años se trató de fortalecer la acción de las -- direcciones federales de educación y de los inspectores de zona. -- Se les responsabilizó de la elaboración de planes estatales de -- trabajo, control del trabajo escolar, de la elaboración de las -- estadísticas escolar y presupuesto educativo. Sin embargo la ---

corta gestión del Secretario Sánchez Pontón, así como los problemas políticos y técnicos, motivaron que este esquema se llevara parcialmente a la práctica por lo que la toma de decisión siguió concentrada en la ciudad de México.

"Hacia 1950 la estructura administrativa de la Secretaría - había crecido considerablemente. Se contaba con 15 direcciones - generales, 4 departamentos y 3 órganos desconcentrados: el Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Nacional de Bellas Artes y el Instituto Nacional de Antropología e Historia".<sup>8</sup>

El crecimiento de los servicios y la diversificación de las funciones de la SEP (las cuales incluían ya profesiones y revalidación de estudios) hicieron necesarios que el aparato administrativo que les soportaba fuese mas grande y complejo. No sólo - la Dirección General de Administración creció para quedar integrada por sus departamentos, sino que la mayoría de dependencias de la Secretaría contaban de manera formal con oficinas administrativas, en donde se realizaban los trámites de personal y se formulaba el presupuesto anual.

Dentro del proceso de transformación de la estructura administrativa de la Secretaría, las direcciones federales de educación en los estados pasaron a depender jerárquicamente de la - Dirección General de Enseñanza Primaria en los Estados y Territorios y, funcionalmente de la Dirección General de Supervisión, ambas fueron encargadas de fijar las políticas y lineamientos - sobre las que éstas actuarían .



En 1958, siendo Secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet, y debido al plan de 11 años, se vió la necesidad de modernizar los métodos administrativos y de coordinar de manera mas eficaz los servicios docentes, ya que la organización de la Secretaría correspondía con sólo ligeras modificaciones a la -- concepción que le dió origen en 1921.

Por ello se reestructuró el Sistema Federal de Enseñanza - Primaria, creándose una Oficina de Coordinación General de Educación Preescolar y Primaria en la República. La Dirección General de Enseñanza Primaria en los Estados y Territorios se sustituyó por dos: una que a través de 13 directores de educación federal atendía a las escuelas regidas por el calendario "A" (febrero-noviembre) y la otra, mediante 19 directores de educación federal atendía a las escuelas que funcionaban bajo el calendario "B" (septiembre-junio). La Dirección General de Educación Primaria en el D.F. se dividió en 4, asignándoseles circunscripciones territoriales definidas.

Por otro lado, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de diciembre de 1958 autorizó la creación de subsecretarías auxiliares de estado. La que existía en la SEP pasó a denominarse Subsecretaría General y de Coordinación Administrativa y, fueron creadas las de Enseñanza Técnica Superior y la de Asuntos Culturales.

Es también durante este sexenio cuando el plan de 11 años hace necesario que la SEP empezara a desarrollar la función de-

planeación de la educación; antes se limitaba a la formulación de los presupuestos anuales de cada dependencia. En diciembre de 1958 se estableció una comisión para formular un plan nacional destinado a resolver el problema de la educación primaria en el país, y se responsabilizó a la Subsecretaría General y de Coordinación Administrativa de la elaboración de las estadísticas continuas (anteriormente a cargo de las direcciones federales de educación), del control del presupuesto y de la planeación de la educación. Para desarrollar lo anterior se integró una Oficina de Planeación Educativa y se reorganizó el Departamento de Estadística Escolar.

En el ánimo de coordinar los esfuerzos que a nivel central y estatal se llevaban a cabo para dar cumplimiento al plan de 11 años, se celebraron juntas denominadas de Enlace y Planeación, donde participaron los Directores Federales y Estatales de Educación.

Adicionalmente, se produjeron una serie de modificaciones a la organización de la Secretaría, que dieron como resultado la integración de la Dirección General de Edificios, la Dirección General de Acción Social y Educativa, la Dirección General de Información y Divulgación y la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

El periodo 1964-1970, siendo Secretario Agustín Yañez se caracterizó por intentar resolver problemas añejos que impedían la modernización de los sistemas de trabajo de la Secretaría.

"En los seis años de la presente administración, se han -- erogado aproximadamente treinta y ocho mil millones de pesos en educación, a un promedio de seis mil y medio millones de pesos-- por año, lo que significa el esfuerzo más grande que se haya he-- cho en la historia de nuestro país y sin duda alguna en pocos - países del mundo, en la educación popular en todos sus aspec -- tos".<sup>9</sup>

La inyección de recursos presupuestarios permitieron el de-- sarrollo de programas específicos para combatir el analfabetismo; de nuevas modalidades educativas, a través del empleo de medios audiovisuales; el establecimiento de un número considerable de-- espacios educativos y por consiguiente la absorción de la canti-- dad correspondiente a los mismos, de profesores normalistas; in-- crementos de subsidios a las instituciones educativas en el -- país; aumento en sueldos y salarios al personal y, reproducción significativa de ediciones gratuitas.

Por otro lado, destacaron las acciones orientadas al desa-- rrollo integral de las comunidades rurales, para lo cual se in-- tegró la Dirección General para el Desarrollo de la Comunidad - Rural y se fundó la Dirección General de Internados de Primera-- Enseñanza y Educación Indígena.

Producto del crecimiento de personal, a la naturaleza de - de los procesos en operación que se encontraban centralizados y a las características del propio sistema, se creó la Dirección-- General de Personal, independizando la función de la Dirección-- General de Administración;

"Ante el creciente número de las actividades de la Secretaría de Educación Pública y ante la complejidad de las mismas, - en virtud del acuerdo presidencial del 16 de abril de 1971, se - llevó a cabo la modificación de su estructura orgánica administrativa. Se crearon cuatro Subsecretarías: de Educación Primaria y Normal; de Educación Media, Técnica y Superior; de Cultura Popular y Educación Extraescolar y, de Planeación y Coordinación Educativa".<sup>10</sup>

Los esquemas de operación centralistas que caracterizaron - a las dependencias del Ejecutivo Federal dieron por resultado el acuerdo del 5 de abril de 1973 por el que se dispuso que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, procedieran a implantar las medidas necesarias, delegando facultades en funcionarios subalternos para la más ágil toma de decisiones y tramitación de asuntos.

En el contexto de la SEP estas disposiciones se tradujeron en el establecimiento de Nueve Unidades de Servicios Descentralizados con 30 Subunidades a nivel regional.

Las Unidades de Servicios Descentralizados dependieron jerárquicamente del Secretario de Educación Pública, se encomendaron al Oficial Mayor. las funciones de coordinación operativa de las mismas. Correspondió a la Subsecretarías y a la propia Oficialía Mayor normar su funcionamiento.

Las Unidades de Servicios Descentralizados tuvieron un ambi-

to de acción regional, abarcando de dos a cinco entidades federativas; las Subunidades regularmente fueron establecidas en -- las capitales de los estados y en poblaciones económica, política y socialmente considerables.

Las funciones de las Unidades de Servicios Descentralizados fueron los siguientes:

- " 1. Filiación de trabajadores tanto de nuevo ingreso como regularizaciones.
2. Obtención del Registro Federal de Causantes.
3. Seguro Colectivo
4. Expedición de credenciales
5. Expedición de constancias de servicios
6. Certificación de firmas de carta poder
7. Compatibilidades para la obtención de nuevas plazas
8. Expedición de hojas de servicio
9. Certificación de pagarés para préstamos del ISSSTE
10. Pagos de defunción
11. Estímulos y recompensas a personal con 25 o más años de servicios.
12. Registros de estudios realizados por el personal docente y administrativo para efecto de aumento de percepciones
13. Certificación de documentos de estudios para ser reconocidos en el extranjero
14. Pensiones alimenticias
15. Regularizaciones de sueldos por quinquenios y/o titulación

16. Renuncias
17. Jubilación y/o pensión
18. Bajas por defunción
19. Bajas por otro empleo dentro de la S.E.P.
20. Licencias:
  - a) Por asuntos particulares
  - b) Por gravidez
  - c) Por enfermedad
  - d) Días económicos
  - e) Prejubilatorias
21. Autorización de pasajes locales y trámite de foráneos.
22. Coordinación con los Gobiernos de los Estados para compras de muebles escolares.
23. Autorizar dar de baja mobiliario escolar
24. Controlar inventarios
25. Captura de los datos para la elaboración de certificados de estudios
26. Supervisar la calidad de los datos recolectados
27. Establecer, con el Centro de Procesamiento de Información, la coordinación necesaria a fin de mantener actualizado el Banco Nacional de Datos para el control escolar
28. Coordinar la actualización del catálogo de Recursos Humanos con el Centro de Procesamiento de Información
29. Mantener actualizado el catálogo Nacional de Escuelas.

30.- Controlar el registro estadístico para efectos de -  
proporcionar la información a otras Secretarías de  
Estado". 11

La delegación de facultades y los programas que se desarrollaron durante los años 1970-1977 fueron repercutiendo en el esquema de organización de la SEP, el cual a esa fecha se encontraba conformado por: una secretaría, 5 subsecretarías, 1 oficialía mayor, 1 coordinación general, 4 coordinaciones, 39 direcciones-generales, 1 unidad, 1 consejo, 1 auditoría general y 9 unidades; gráficamente se encuentra establecido en el anexo B.

### 1.3 Las representaciones de los órganos de la Secretaría de Educación Pública en los Estados

La evolución de las funciones de la SEP desde su creación implicaron la adopción de distintas formas de organización, para hacer frente a las cada día mayores necesidades educativas.

64 Cada uno de los regímenes interpretó a su manera los problemas educativos, determinándose distintos programas para su atención para satisfacer las demandas planteadas por la población.

Dentro de la propia Secretaría el fenómeno presentó las mismas características; cada uno de los órganos centrales definieron políticas, programas y estrategias específicas para atender las necesidades educativas en todo el país.

Esto propició la presencia de una diversidad de representantes de la Secretaría en un solo estado, respondiendo a diferentes autoridades centrales y sin ninguna conexión entre sí.

De esta manera, las representaciones de los órganos centrales de la Secretaría al mes de marzo de 1978, fecha en que se inicia el programa de desconcentración eran las siguientes:

- Direcciones Federales de Educación Primaria
- Direcciones Federales de Educación Física
- Unidades de Servicios Descentralizados
- Subunidades de Servicios Descentralizados
- Representaciones de educación a grupos marginados
- Representaciones de educación tecnológica agropecuaria
- Representaciones de educación tecnológica industrial
- Representaciones de educación media
- Representaciones de educación indígena
- Representaciones de educación preescolar
- Representaciones de sistemas abiertos
- Representaciones de acreditación y certificación
- Representaciones de sistemas de información
- Representaciones para la operación del sistema de administración de personal
- Representaciones de planeación
- Representaciones para la ejecución de los procesos de evaluación
- Representaciones de auditoría

Casi en su mayoría, las representaciones establecidas por -



los órganos centrales en las entidades federativas obedecían a la implantación de un esquema de operación de delegación simple, ya que transfirieron a sus subalternos una serie de funciones y actividades para llevarse a cabo regionalmente, sin perder por ello la posibilidad de su ejercicio directo; la tramitación de los asuntos delegados no implicaba las facultades de decisión respectivas.

A través del establecimiento de las distintas representaciones se pretendió descongestionar las acciones de los órganos centrales; promover situaciones que les permitieran captar la información en lugares cercanos a donde se proporcionan los servicios; establecer ventanillas de recepción y revisión de las solicitudes formuladas, a fin de facilitar la toma de decisiones a nivel central sobre los distintos asuntos que son canalizados; evitar el abandono de labores frente a grupo por parte del personal docente y acercar la prestación de los servicios.

Cabe hacer la aclaración que en el mejor de los casos, producto de su estrecha vinculación, en algunas entidades federativas se agruparon bajo una sola unidad de mando, representaciones de distintos órganos centrales, tales fueron las situaciones que se presentaron con educación preescolar y primaria que quedaron incluidas dentro de las direcciones federales.

## 2. ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA

En la medida en que el estado ha ampliado y diversificado sus funciones, en razón de sus objetivos sociales, económicos y políticos, ha tenido la necesidad de implantar en sus instituciones nuevas formas de organización que hagan posible su desarrollo.

Entre estas formas de organización destaca la desconcentración administrativa, como un importante mecanismo a través del cual el gobierno persigue incrementar la eficiencia de la Administración Pública Central.

El objeto de este breve marco teórico es el de analizar la desconcentración administrativa.

Para su mejor comprensión, es conveniente estudiarla junto con otras formas de organización que tienen lugar dentro de la práctica institucional de nuestro país: la centralización y la delegación de facultades.

La centralización administrativa es una forma de organización en la que los diversos órganos se encuentran vinculados por una estructura jerárquica en la cual el nivel superior concentra la autoridad y el poder para tomar decisiones.

"En la organización centralizada existe un número reducido de órganos con competencia para dictar esas resoluciones y para imponer sus determinaciones. Los demás órganos simplemente realizan los ac-

tos materiales necesarios para auxiliar a aquellas autoridades, poniendo los asuntos de su competencia en estado de resolución".<sup>12</sup>

"En la centralización existe unidad funcional, es decir, una organización estructurada jerárquicamente, en la cual los órganos superiores reúnen los principales medios de acción y de control, así como de decisión; en tal virtud los órganos subalternos o distribuidos territorialmente solo preparan o tramitan las decisiones".<sup>13</sup>

La centralización administrativa es necesaria en materias sustanciales de importancia común nacional.

En México los órganos de la Administración Pública centralizada se encuentran vinculados por una estructura jerárquica directamente-dependiente del titular del Ejecutivo Federal. La autoridad y el poder de decisión se concentran en éste y en los altos niveles directivos de estos órganos.

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29.XII.76) componen la Administración Pública Centralizada: la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

Por otra parte, la delegación es "un acto jurídico-administrativo discrecional que permite a un funcionario (delegante) transferir a sus subalternos (delegados), sin perder por ello la posibilidad de su ejercicio directo, una o varias funciones de tramitación de -

asuntos que no implican las facultades de decisión correspondientes." 14

La delegación deriva de la esencia misma de la división del trabajo, por lo que sus principales propósitos son los de reducir la carga de trabajo del funcionario delegante, así como permitir una mayor especialización de las funciones que tiene asignadas.

En la delegación pueden distinguirse tres niveles: a) la delegación de firma, en donde el funcionario delega únicamente esta facultad, conservando la autoridad y la toma de decisiones; b) la delegación de autoridad para realizar funciones específicas, en donde el funcionario delegante conserva únicamente la toma de decisiones y, c) la delegación del poder de tomar decisiones, en la que el funcionario delegante libera por completo ciertas funciones. Estos tres niveles cumplen de menor a mayor medida los propósitos de la delegación.

"La delegación de facultades no transfiere la titularidad de las funciones delegadas. El que delega facultades conserva siempre la titularidad de aquello que delega, siendo la delegación de carácter eminentemente transitorio.....

El delegante puede revocar en cualquier momento aquella facultad que delegó, siendo además responsable por los actos del delegado." 15

En México, la delegación de facultades dentro de la administración pública centralizada se establece en el artículo 16 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29.XII.76). Corresponde originalmente a los titulares de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos la resolución de los asuntos

de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo pueden delegar cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposición de la ley deben ser ejercidas por ellos mismos.

"Se puede decir que la desconcentración es un sistema de organización administrativa en el que el poder de decisión, la competencia para realizar los actos jurídicos que corresponden a la persona pública, son atribuidos en forma permanente a órganos que le están subordinados jerárquicamente".<sup>16</sup>

A diferencia de la delegación de facultades, que es una técnica administrativa bilateral y discrecional, la desconcentración es una técnica jurídica-administrativa de organizar las dependencias de la Administración Pública Federal.

En la desconcentración administrativa el titular de la dependencia transfiere parte de su competencia a órganos internos o externos que quedan bajo su autoridad jerárquica. Su establecimiento o revocación debe derivar de una disposición jurídica, por lo que los órganos desconcentrados tienen un carácter de permanentes y no de transitorios.

Los órganos desconcentrados no son autónomos por lo que mantienen una relación de jerarquía con las autoridades centrales y comparten su personalidad jurídica y patrimonio.

En México el Artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal norma la desconcentración administrativa de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos. Este artí-

culo establece que para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estados y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán subordinados jerárquicamente y tendrán facultades para resolver sobre la materia y dentro del - ámbito territorial que se determine en cada caso de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Los reglamentos interiores de las Secretarías de Estado y el - Departamento del Distrito Federal reproducen de manera muy similar - este ordenamiento legal.

"A continuación se enumeran las características de la desconcentración administrativa en nuestro país:

A. En relación a los órganos centrales

- Tienen organización jurídica propia;
- Se reservan amplias facultades de decisión, vigilancia y control sobre sus órganos desconcentrados;
- Fijan las políticas de sus órganos desconcentrados para mantener una inteligente administración, estando obligados a comunicárselas con toda oportunidad.

B. En relación a los órganos desconcentrados.

- No gozan de autonomía económica y legal; nunca podrán ocupar la cúspide de la administración;
- Participan de la competencia natural de los órganos superiores;
- Nacen al derecho público por medio de una ley, un decreto o-

un acuerdo del Ejecutivo Federal, o por acuerdo de los Secretarios de Estado o de los Jefes de los Departamentos Administrativos;

- Por ser parte de los órganos centrales, sus erogaciones corren a cargo del Presupuesto de Egresos de la Federación o del Departamento del Distrito Federal;
- Solo pueden quitárseles sus atribuciones por disposición de un acto como el que las originó;
- Por ser atribuciones desconcentradas de carácter irrenunciable, sus titulares son igualmente responsables que el titular de los órganos superiores;
- Deben ejercer sus atribuciones desconcentradas atendiendo a la materia específica y en un determinado territorio".<sup>17</sup>

La desconcentración administrativa puede perseguir diferentes propósitos; a nivel de la organización interna de las dependencias de la Administración Pública, persigue elevar su eficiencia al:

- Disminuir las labores de rutina y trámite en los niveles directivos, favoreciendo sus funciones de normatividad, planeación y control;
- Propiciar una mejor toma de decisiones transfiriendo esta facultad a órganos que por su mayor cercanía al lugar en donde se prestan los servicios, cuentan con mayor información de los problemas y las necesidades locales.

Por otro lado a nivel estatal y regional, la desconcentración administrativa tiene como propósitos:

- Propiciar que los habitantes del país ejerzan sus derechos, cumplan con sus obligaciones y dispongan de bienes y servi-

cios públicos en lugares próximos a su residencia, evitando desplazamientos tardados y costosos;

- Propiciar el descongelamiento de las grandes urbes;
- Promover el uso racional del gasto público en los estados, al permitir una mejor coordinación de los esfuerzos de los diversos organismos públicos que convengan en cada entidad;
- Promover la participación de la comunidad en las labores de la Administración Pública.

Como puede observarse, las tres formas de organización descritas entre la centralización y la desconcentración tienen lugar dentro de la Administración Pública Federal, y se relacionan de manera directa con la administración central, esto es, con las Secretarías de Estado, el Departamento del Distrito Federal y la Procuraduría General de la República, lo que en ocasiones provoca que sean confundidas.

En la Secretaría de Educación Pública, por ejemplo, las tres formas de organización se encuentran presentes de la siguiente forma:

- Centralización administrativa. La Secretaría de Educación Pública forma parte de la Administración Pública Centralizada. Depende jerárquicamente del titular del Poder Ejecutivo, en donde se concentran la autoridad y la totalidad de decisiones.
- Delegación de facultades. El Secretario de Educación Pública puede delegar en funcionarios subalternos, esto es, en los Subsecretarios, el Oficial Mayor, los directores, los subdirectores, etc. la representación, trámite y resolu-



ción de los asuntos de la competencia de la Secretaría, - con objeto de lograr la mejor distribución y desarrollo - del trabajo.

- Desconcentración administrativa. La Secretaría de Educación Pública puede contar con órganos desconcentrados que le estén jerárquicamente subordinados y los cuales, tendrán facultades para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine. Estos órganos desconcentrados pueden derivarse de la estructura interna de la Secretaría.

Finalmente, cabe señalar que existe otra forma de organización que es la descentralización administrativa que "consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la Administración central una relación diversa de la de jerarquía.

La descentralización administrativa se distingue de la política porque mientras la primera se realiza en el ámbito del Poder Ejecutivo, la segunda implica un régimen especial de Poderes estatales frente a los Poderes federales."<sup>18</sup>

A diferencia de las formas de organización anteriormente descritas, el organismo descentralizado goza de personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que no se encuentra sujeto a un control jerárquico, sino a controles indirectos o a cierta supervisión de la administración central.

Los organismos descentralizados se originan cuando la naturaleza técnica de las acciones que debe realizar la Administración Pública Federal conviene separarlas de la administración central, para encomendarlos a elementos con la preparación y especialización suficiente para atenderlos.

En México, el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que dentro de la Administración Pública Paraestatal serán considerados como organismos descentralizados las instituciones creadas por disposiciones del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualesquiera que sea la forma o estructura que adopten.

Dentro de la misma ley, los artículos 50 al 54 refieren a las entidades de la Administración Pública Paraestatal. En éstos se faulta al presidente de la República para determinar el agrupamiento de estas entidades por sectores definidos a fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de las Secretarías de Estado o Departamento Administrativo, que en cada caso se designe como coordinador del sector respectivo. Corresponde a los coordinadores de los sectores planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades, quienes deben proporcionar la información que les sea solicitada.

De conformidad a lo anterior el Acuerdo Presidencial del 1º de abril de 1981 agrupa a las entidades de la Administración Pública Paraestatal en sectores bajo la coordinación de las Secretarías de Estado o Departamento Administrativo. La coordinación del sec--

tor educativo corresponde a la Secretaría de Educación Pública, donde se agrupan a los organismos descentralizados, como son el Instituto Nacional Indigenista, el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, entre otros. A diferencia de los órganos desconcentrados, los organismos no dependen jerárquicamente de la Secretaría, tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. Sin embargo, corresponde a la Secretaría, -- como coordinadora del sector educativo planear, coordinar y evaluar su operación. Con el propósito de identificar con claridad la agrupación de los organismos del sector educativo, en el anexo C se presenta el esquema correspondiente.

### 3. IMPLICACIONES DE LA CENTRALIZACION

El tamaño, extensión, diversidad y especialización alcanzados por los servicios educativos proporcionados por la SEP en -- los años setentas, hicieron inoperante la centralización de las decisiones de todo orden en la capital de la República. Se presentó una falta de capacidad de los sistemas para responder a las innumerables demandas y necesidades que se generaron de la diaria -- operación de los servicios, así como para propiciar la adaptación de los mismos a las particulares necesidades de cada estado.

Con el propósito de identificar algunas de las principales consecuencias de la centralización, éstas serán analizadas a partir de tres subsistemas, que constituyen el sistema educativo integral, a saber: los que corresponden propiamente a los servicios educativos (sustantivos), los de regulación y los de apoyo administrativo.

#### 3.1 En el subsistema sustantivo

La formulación de los planes y los programas de estudio por los órganos centrales exclusivamente evitó que los mismos respondieran a las necesidades que las condiciones particulares de algunos medios planteaban.

"..... los libros comunes para todo el país, se dirigían a un interlocutor -educando- que con frecuencia estaba lejos de ser representativo del niño del campo. El nivel de tratamiento de los contenidos resultaba elevado para muchos niños bien porque los -- temas no correspondieran a los intereses de su edad o porque tu--

19  
vieran poco que ver con su realidad".

Los programas de formación, capacitación y mejoramiento profesional del magisterio presentaron deficiencias, lo que provocó que los maestros en servicio no fueran regularizados profesionalmente en su totalidad e informados con oportunidad acerca de los cambios a los planes y programas de estudio. Las distancias y la inexistencia de adecuados canales de comunicación representaron, entre otros, los problemas que se tuvieron que enfrentar.

Por otro lado, la centralización en la integración de los materiales didácticos, auxiliares del proceso de enseñanza y aprendizaje, limitó su desarrollo, al definirse tan sólo un número reducido que se encontraba escasamente fundamentado, provocando serios obstáculos para la comprensión de los alumnos.

El registro académico a nivel nacional para apoyar los servicios de registro escolar y certificación de estudios, se encontraba centralizado, lo que provocaba su ineficiencia debido a que cualquier solicitud era atendida en por lo menos seis meses.

Por lo que concierne a la coordinación centro-estados, se presentó una permanente necesidad por parte de las instancias que se desarrollaban en las entidades federativas para que fueran informadas con oportunidad sobre las orientaciones técnicas y de las medidas concretas que se establecieron para el desarrollo de la tarea educativa.

### 3.2 En el subsistema de regulación.

El subsistema de regulación está constituido por aquellos elementos que permiten ir dirigiendo el crecimiento y desarrollo integral del sistema educativo y que determinan su organización.

Ante la centralización de la ejecución de los procesos de planeación -programación - presupuestación - evaluación, se sintió una permanente necesidad por parte de las instancias -- ubicadas en las entidades federativas para participar en la de terminación de los resultados de los mismos.

"Elaborar los Directores Federales y Estatales, conjuntamente, los planes anuales de acción en los que se prevean acti vidades mancomunadas de orientación e intercambio de experiencias y opiniones." <sup>20</sup>

El anexo A muestra el crecimiento registrado por los servicios educativos proporcionados por la SEP en el periodo 1930-1931/1977-1978. Asimismo, es importante resaltar de que los resultados obtenidos a esa fecha no permitieron atender en su totalidad las demandas planteadas por la población; más aún, el sistema fue incapaz de ofrecer las modalidades propias requeridas por las distintas regiones del país, de acuerdo con su composición social.

Un crecimiento eminentemente cuantitativo, dista mucho de responder a las necesidades reales de la sociedad. La baja y -

clausura de centros de trabajo educativos son muestra fiel del desenvolvimiento caótico, que en algunos casos ha registrado - el sistema.

La relación que prevaleció a nivel central-estatal- en - lo correspondiente a los aspectos de planeación, operación, -- considerando lo relativo a la programación y presupuestación, -- conforme al análisis efectuado de los materiales utilizados -- para el desarrollo de este trabajo, permitieron identificar, - entre otros, los siguientes:

- a) Irracionalidad en el uso de los recursos
- b) Incongruencia entre los objetivos, metas y las acciones que se desarrollaron para su cumplimiento
- c) No existió concreción de la política educativa
- d) Centralización de la información

En concordancia con los fenómenos anteriormente descritos, la organización de la SEP no era acorde con los requerimientos educativos.

"Los cambios generados en el entorno social del país y en el propio sistema educativo nacional no habían tenido correspondencia con cambios en la organización".<sup>21</sup>

Simplificación, actualización y reagrupación de tareas, -- eran acciones que tenían que enfrentarse para dotar a la SEP -- de la organización, que permitiera a los elementos que la constituyeran interactuar de manera idónea.

### 3.3 En el subsistema de apoyo administrativo

Los elementos que constituyen el subsistema de apoyo administrativo están representados fundamentalmente por los aspectos correspondientes a recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales e informática.

Fue tal vez en las funciones de apoyo donde se resintieron las enormes dimensiones de la SEP. "Con un universo de 600 mil -- trabajadores, más de un millón de plazas, 74853 centros de trabajo y un presupuesto para 1977 de \$59,756'000,000.00, que representó el 19.5% del presupuesto del gobierno federal. Lo anterior permitió la atención de 17'102,672 alumnos en los diferentes niveles, desde educación preescolar hasta educación superior".<sup>22</sup>

Es evidente que ningún sistema centralizado por óptimo que fuera, podría dar servicio ágil y eficiente a un aparato de tal magnitud; más aún, las áreas de la Secretaría que se encontraron en esa situación se convirtieron en cuellos de botella, debido a que se conservaban todas las decisiones, trámites e información.

"Los cambios que se introdujeron en el sistema educativo nacional exigieron modernizar, simplificar y descentralizar la administración de los servicios".<sup>23</sup>

Aún cuando el establecimiento de las Unidades y Subunidades de Servicios Descentralizados, respondieron a un sistema de dele-



gación simple, teniendo por objeto fortalecer el desarrollo de funciones de apoyo, poco se pudieron contrarrestar las repercusiones que la centralización provocó en la operación. Esto fue producto de la transferencia de una serie de responsabilidades sin la correspondiente capacidad de decisión para atenderlas; por lo tanto, las áreas se constituyeron en ventanillas de recepción y revisión de solicitudes de servicios y de entrega de la resolución de los mismos, una vez tramitados por las instancias centrales.

"Si antes se había procurado centralizar los trámites relativos -por ejemplo- el pago de sueldos y otras prestaciones a los maestros de provincia, ahora se trata de proporcionar a esos mismos, la oportunidad de realizar sus gestiones sin tener que acudir a la capital de la República."<sup>24</sup>

Al no tener las áreas ubicadas en los estados la capacidad de decisión, los resultados obtenidos por el deficiente apoyo administrativo a las funciones sustantivas de la SEP, se tradujeron en el abandono de los maestros de las aulas para solucionar sus problemas y la permanencia y desarrollo del turismo burocrático a la ciudad de México.

En suma, las implicaciones que la centralización provocó en las funciones sustantivas, de regulación y de apoyo de la SEP, permitieron identificar con claridad de que no era posible administrar un sistema de la magnitud del educativo desde la capital

del país. El aparato administrativo demandaba su modificación, - para responder realmente a las necesidades educativas, de tal manera que la planeación, operación de los servicios y administración de los recursos se decidiera en los lugares donde éstos son proporcionados.

**II. EL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE  
LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.**

## II. EL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Las acciones educativas en el periodo 1978-1982 estuvieron orientadas por 5 objetivos y organizadas en 53 programas.

- " 1.- Ofrecer la educación básica a toda la población, particularmente a la que se halla en edad escolar.
- 2.- Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.
- 3.- Elevar la calidad de la educación
- 4.- Mejorar la atmósfera cultural y fomentar el desarrollo del deporte.
- 5.- Aumentar la eficiencia del sistema educativo" <sup>25</sup>

El programa de la desconcentración de decisiones y trámites administrativos quedó integrado en el quinto objetivo: aumentar la eficiencia del sistema educativo. Lo que se intentó, fue responder a la anquilosis, inercia y lenta capacidad de respuesta del mismo.

La SEP inició, en marzo de 1978, el programa de desconcentración. Por sus mismas características los servicios proporcionados se encontraban desconcentrados en todo el país, no así su planeación y administración las cuales operaban bajo un esquema central; en tal virtud el proceso implicó la desconcentración de las decisiones y trámites administrativos, promoviendo la solución de los problemas y la satisfacción de las demandas y necesidades en los lugares mismos donde se solicitan y otorgan los servicios.

Es importante resaltar que al dar comienzo el mismo, la Se cretaría otorgaba únicamente en las entidades federativas a 14'725,531 alumnos, 27 tipos distintos de servicios en 72,399 escuelas.

#### 1. BASES DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION.

En el desarrollo del programa de desconcentración de la SEP se persiguieron los siguientes objetivos:

- "1.- Acelerar de manera eficiente y eficaz el proceso de desarrollo educativo en cada uno de los estados de la República.
- 2.- Solucionar los problemas y planear la educación desde sus lugares de origen, estableciendo la interrelación adecuada con las áreas centrales.
- 3.- Aumentar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos destinados a la educación.
- 4.- Propiciar una mayor participación y responsabilidad de la comunidad en la labor que se realiza en las entidades federativas".<sup>26</sup>

Para el logro de los objetivos, el 22 de marzo de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo que estableció las delegaciones generales.

Se integró una delegación general en cada uno de los estados de la República, la cual se ubicó en las capitales de los mismos, su ámbito de acción lo constituyó el territorio correspondiente a la propia entidad.

Con el objeto de contar con el elemento de enlace y coordinación entre las delegaciones generales y los órganos centrales, ya desde el Reglamento Interior de la Secretaría publicado en el diario oficial el 27 de febrero de 1978, se había considerado la conformación de la Unidad de Delegaciones.

Partiendo de esa base, fueron organizados grupos mixtos de trabajo denominados Comisiones 3-2-1 en las que participaron las áreas sustantivas, la Dirección General de Organización y Métodos como apoyo técnico y la Unidad de Delegaciones como elemento para garantizar la coordinación y el desarrollo equilibrado del proceso.

El objeto de las comisiones fue lograr que las funciones a desconcentrar se llevaran a cabo de manera óptima, estableciendo las normas, políticas, sistemas y procedimientos necesarios para su realización.

Las comisiones 3-2-1 se integraron de la siguiente manera:

- 3 representantes del área que se desconcentró:

+ El subsecretario del área correspondiente o el oficial mayor.

- + El director general del área
- + Otro funcionario designado por el subsecretario o el oficial mayor
- 2 representantes del área de delegaciones:
  - + El Director de la Unidad de Delegaciones
  - + Un delegado general
- El Director General de Organización y Métodos

Las comisiones 3-2-1 designaron grupos de trabajo para la - realización de los estudios específicos. Estos grupos estuvieron integrados por personal de las mismas áreas, los cuales se reunieron en forma permanente a efecto de llevar a cabo los proyectos - de desconcentración.

La desconcentración de cualquier área o servicio educativo- se llevó a cabo de manera integral, por ello fue de que paralela- mente a la desconcentración de los aspectos sustantivos tuvieron- que ser considerados los aspectos de apoyo administrativo y de re- gulación de cada uno de los subsistemas.

De esta manera, los estudios llevados a cabo por parte de - las Comisiones 3-2-1 para la desconcentración de los servicios -- educativos se dividió en nueve subsistemas a saber: planeación, - supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, escue- las particulares incorporadas, control escolar y la administra--- ción de los recursos humanos, materiales y financieros.

Los elementos descritos constituyeron las bases a partir de

las cuales se llevó a cabo el programa de desconcentración de la SEP, algunos otros mecanismos para su desarrollo fueron definidos en su propia evolución.



## 2. ESTRATEGIAS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION.

Cinco fueron las estrategias básicas que orientaron el proceso de desconcentración de la SEP.

"Normar antes de desconcentrar para no desconcentrar el --  
caos". 27

Para guiar la acción de las delegaciones generales adecuadamente, fue necesario analizar en detalle los procesos fundamentales que permitieran el desarrollo de la función educativa en cada una de las áreas de la SEP, determinar el tipo de decisiones que se debieron tomar en los estados e identificar los requerimientos para ello.

A partir de lo anterior se estuvo en posibilidad de diseñar los mecanismos necesarios para simplificar los trámites y optimizar el funcionamiento; estos esfuerzos desembocaron en la elabo--ración de los documentos necesarios (manuales, guías técnicas, -  
instructivos, etc) en que se precisaron las normas, sistemas y -  
procedimientos requeridos para la operación de las funciones desconcentradas.

"Convertir a los órganos centrales de la Secretaría de ope-rativos a normativos: responsables de mantener la unidad del sistema nacional, así como evaluar y controlar la operación de los -  
servicios en los estados." 28

Los esquemas de organización y funcionamiento de los órganos que se desconcentraron se caracterizaron porque atendían un 90% de acciones operativas y tan sólo el 10% de normativas; por lo tanto, el proceso de transformación consistió en que proporcionaran los servicios en el Distrito Federal, lo que representaba aproximadamente un 20% de su carga de trabajo, y dedicar - el 80% restante a la observancia de los aspectos normativos, de evaluación y control.

"Desconcentrar las funciones junto con los recursos humanos, materiales y financieros, así como la facultad de tomar de cisiones para administrarlos." 29

Los aspectos de apoyo no quedaron limitados a los recursos humanos, materiales y financieros, sino que tuvieron que conside rarse algunos elementos del subsistema de regulación y aquellos que fomentan la acción educativa.

De esta manera, dentro del subsistema de planeación del -- crecimiento se desarrollaron los aspectos de estadística educati va y los correspondientes a la atención de la demanda de servi-- cios; en el control escolar, lo relativo a la inscripción, registro, acreditación, certificación y titulación; en servicios asistenciales, la asignación de becas y aquellos apoyos en dinero o - especie que se otorgan a estudiantes; en cuanto a extensión educa tiva lo concerniente a asociaciones de padres de familia, ahorro escolar, cooperativas escolares y, finalmente en los de supervi-- sión y escuelas particulares incorporadas los elementos que permi

tieran la interacción entre la administración y los centros de trabajo educativos.

Lo anterior permitió dotar al proceso de un enfoque integral tanto en lo general como en lo particular.

"Desconcentrar por igual a todas las entidades federativas,"<sup>30</sup>

En el ánimo de promover un desarrollo equilibrado fue menester que durante la ejecución del programa de desconcentración los avances se fueran registrando en todas las entidades federativas, por igual, considerando las diferencias existentes entre cada una de ellas.

A partir del conocimiento del contexto en que se actuaba -- fue necesario "diseñar una estructura de organización para las delegaciones generales que considerara todos los elementos indispensables para una labor eficiente, con una característica mas:-- conformarla de acuerdo con los objetivos prioritarios establecidos por la Secretaría, en los cuales las delegaciones generales participan."<sup>31</sup> Ver anexo D.

### 3. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION

El programa de desconcentración de la SEP consideró cuatro etapas, a saber: de coordinación; de desconcentración de los --- principales niveles educativos; desconcentración de otros servicios educativos y, consolidación del proceso.

La primera etapa tuvo como propósito establecer la congruencia y unificar los esfuerzos para lograr objetivos comunes, debido a la cantidad de representantes de la Secretaría en cada entidad federativa respondiendo a diferentes autoridades centrales y sin ninguna vinculación entre sí.

El 22 de marzo se publicó en el Diario Oficial el Acuerdo que estableció las delegaciones generales, atribuyendo a éstas - funciones en materia de planeación, de coordinación con todas las dependencias de la Secretaría y del sector educativo en cada entidad federativa y, de promoción, supervisión y administración de los recursos humanos materiales y financieros.

A fin de dotar de los elementos necesarios para el desarrollo de las tareas encomendadas se incorporaron a las delegaciones generales el personal y recursos de las Unidades y Subunidades de Servicios Descentralizados, y se formó el foro a través del cual se estableciera la coordinación.

Ese foro lo constituyó el Consejo Interior, a través del -- cual se pudieron conocer los distintos programas y acciones de --

cada una de las áreas y, de esa manera tomar decisiones adecuadas en el contexto estatal en que actuaba.

Los resultados obtenidos en esta etapa están representados fundamentalmente por la formulación y ejecución de programas -- uniformes diseñados en las 31 entidades federativas, que contribuyeron al cumplimiento de las metas de la Secretaría.

En síntesis esta primera etapa del proceso de desconcentración, que inició en marzo de 1978 y concluyó en agosto de 1979, se caracterizó por:

1. El establecimiento de las delegaciones generales
2. Coordinación y armonización del trabajo de las diversas representaciones de la SEP en los estados.
3. Realización de programas educativos uniformes y adecuados al contexto estatal.

La segunda etapa de desconcentración de los principales niveles educativos: preescolar, primaria, secundaria, secundaria-técnica y normal, así como sus servicios de apoyo administrativo y regulación, se desarrolló paralelamente a la primera.

Para la labor de los grupos de trabajo 3-2-1-, el área de apoyo técnico del proceso, la Dirección General de Organización y Métodos, diseñó una metodología que permitió realizar la desconcentración de manera ágil y sistemática.

Esa metodología orientó los trabajos de la desconcentración hacia la observancia de las siguientes fases: antecedentes del estudio, que permitió el conocimiento del órgano central que se desconcentraba; definición del objetivo, donde se formuló el documento de la desconcentración del órgano central y la relación de los integrantes de los grupos 3-2-1; plan de trabajo, fase en la que se definieron las actividades, los tiempos y los responsables de su ejecución; recopilación de información, permitió la obtención de la información específica del órgano central; análisis, se identificó la situación que prevalecía en el otorgamiento de los servicios; diagnóstico, se formularon los documentos que describieron la situación existente; propuestas, donde se definieron las opciones de desconcentración del órgano central; diseño, fase en la que se procedió a elaborar los manuales de operación, procedimientos, organización, guías, instructivos, etc. que guiaran la acción del órgano desconcentrado; implantación, que correspondió a la puesta en marcha del servicio educativo con sus correspondientes apoyos administrativos y de regulación desconcentradamente y, evaluación, fase en la que se elaboraron los informes sobre los resultados del proceso y que determinaron la aplicación de los correctivos específicos.

De acuerdo con las definiciones anteriormente descritas se formularon los instrumentos que determinaron los esquemas de operación de cada uno de los niveles educativos referidos, especificando las competencias de cada uno de los entes involucrados en el proceso. Se consideraron adicionalmente los aspectos correspondientes a los apoyos administrativos y de regulación.

Por otro lado, fueron desarrollados otros instrumentos específicos, tales como: manuales de procedimientos, instructivos, - guías, etc; que permitieron guiar la operación de los órganos - desconcentrados.

"Es muy importante mencionar que con la desconcentración -- de esos cinco niveles educativos, las delegaciones generales --- atienden ya y dependen de ellas el 93% de las escuelas del sistema educativo nacional, el 80% de maestros y la atención del 83% de los alumnos del país".<sup>32</sup>

Esto significó serias transformaciones en los órganos centrales los cuales tuvieron que desprender de la mayor parte de sus actividades de carácter operativo en los estados, conservar solo las acciones de carácter normativo, de evaluación y de control.

Por su parte, las delegaciones generales manejaron la totalidad de funciones y procedimientos que representan la operación de las áreas educativas transferidas.

La segunda etapa del proceso que inició en marzo de 1978 y terminó en diciembre de 1980 se caracterizó por lo siguiente:

1. Se desconcentró la operación de educación preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica y normal.
2. Los órganos centrales se convirtieron en normativos.

3. Se desconcentraron los servicios de apoyo administrativo y de regulación de los servicios desconcentrados.

Tomando como base la metodología formulada en la segunda -- etapa del proceso y de acuerdo con la experiencia que se fue adquiriendo, paralelamente a ésta se inició la tercera etapa, la cual consideró a los servicios de educación para adultos, educación indígena, educación física, acreditación y certificación, - telesecundaria, incorporación y revalidación y de profesiones.

De la misma manera, los grupos de trabajo 3-2-1 se avocaron a desarrollar e implantar distintos instrumentos que guiaron la operación de los órganos desconcentrados.

El volumen de las cargas de trabajo que se generaron al -- transferir a las capitales de los estados los servicios educativos señalados, con sus correspondientes apoyos administrativos y de regulación -recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, microplaneación, programación, presupuestación, evaluación, registro escolar y estadísticas educativas-, provocaron el mismo fenómeno de centralización en las entidades federativas.

Adicionalmente, las capitales de los estados, no necesariamente representan las zonas económica, política y socialmente más relevantes, tales son los casos de Saltillo, Coah., en relación a Torreón; de Durango, Dgo., en cuanto a Gómez Palacio; de Mexicali, B.C., por lo que toca a Tijuana; de Chilpancingo, Gro. en relación a Acapulco, etc.



Por lo anterior, dentro de esta etapa se conformaron delegaciones de zona mismas que se integraron por acuerdo presidencial y, los departamentos de servicios regionales, con una circunscripción territorial determinada congruente con la división municipal en cada entidad federativa.

Las funciones encomendadas a las Delegaciones de Zona y a los Departamentos de Servicios Regionales consistieron fundamentalmente en aspectos de programación, presupuestación, sistema de información, registro escolar, investigación y experimentación educativa, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

En tal virtud, estas áreas se constituyeron en un mecanismo de enlace entre el personal de la SEP, los centros de trabajo y las delegaciones generales, ejecutando procesos para otorgar directamente los servicios, siempre y cuando los niveles de información de que dispongan sean los indispensables.

"La magnitud de las funciones desconcentradas y las características geográficas del país impusieron la necesidad de que a su vez las delegaciones generales se desconcentraran ofreciendo sus servicios en localidades importantes apartadas de las capitales de los estados. Por esto se han establecido cinco delegaciones de zona y 70 departamentos de servicios regionales en otras tantas localidades del país." <sup>33</sup>

Con lo anterior se desarrolló el proceso conocido como --

desconcentración de la desconcentración, el cual es resultado lógico de la magnitud y características que se presentan en el desarrollo de la tarea educativa.

Fue, por otra parte, dentro de esta etapa en la que atendiendo los programas de descentralización de la Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público en que la SEP asumió la responsabilidad de pagar directamente a su personal, con una característica especial, incorporando las tareas que implicaban el cumplimiento de la misma a la dinámica del proceso de desconcentración.

Sobre el particular se tomaron dos caminos, mismos que iniciaron más o menos al mismo tiempo y que son:

- a) Creación de direcciones de personal en las Subsecretarías y la Oficialía Mayor, que son las responsables de administrar y pagar al personal adscrito en cada una de ellas.
- b) Transferencia a las delegaciones generales de la facultad para que elaboraran las nóminas e imprimieran y distribuyeran los cheques de pago de sueldos a su personal.

De esta manera, la tercera etapa del proceso que dió inició en agosto de 1979 y concluyó en diciembre de 1981, se caracterizó por lo siguiente:

1. Se desconcentró la operación de educación para adultos, indígena, física, telesecundaria, incorporación y revalidación, acreditación y certificación y profesiones.
2. Se desconcentró a las delegaciones generales y direcciones de personal la administración total y pago de remuneraciones a los trabajadores.
3. Se crearon los departamentos de servicios regionales y delegaciones de zona.
4. Se transfirió totalmente a las delegaciones generales el ejercicio presupuestal en los distintos capítulos de gasto que conforman su presupuesto.

A partir de enero de 1982 se inició la cuarta etapa, la de consolidación del proceso de desconcentración, que tuvo por objeto fortalecer las estructuras y sistemas transferidos y extender los beneficios del programa hasta los propios planteles.

Las acciones desarrolladas estuvieron orientadas a la estructuración específica de cada una de las áreas que conforman las delegaciones generales, así como en la precisión de los sistemas y procedimientos requeridos para su funcionamiento.

Los órganos centrales que se desconcentraron se vieron sujetos a un proceso constante de reestructuración, en el ánimo de dotarlos de los elementos que les permitieran desarrollar --

las funciones normativas, de evaluación y control, aún cuando no se cumplió del todo. Asimismo, se intentaron desarrollar los instrumentos que promovieran y facilitaran su comunicación con las delegaciones generales, para apoyar la operación de los procesos que les fueron transferidos.

Por lo que respecta a la extensión del programa de desconcentración hacia los planteles, únicamente fueron diseñados los esquemas de organización y funcionamiento de los mismos. En etapas anteriores del proceso, por la propia naturaleza de los subsistemas que en ellas se instrumentaron, fueron desarrollados algunos elementos que definieron acciones concretas de competencia de los mismos.

Los resultados obtenidos durante esta cuarta etapa del proceso que inició en enero de 1982 y terminó en noviembre de 1982, son los siguientes:

1. Consolidación de las estructuras de las delegaciones generales.
2. Definición de las estructuras de los planteles educativos.

Es importante señalar que durante la evolución del proceso la estructura de las delegaciones generales fue adaptándose a --- fin de ir recibiendo los servicios que se fueron desconcentrando. Los anexos E, F, G y H muestran con claridad la evolución presentada por la organización de las mismas.

El programa de desconcentración de la SEP comenzó en marzo de 1978 y concluyó en noviembre de 1982, fecha en que termina la administración del presidente José López Portillo, siendo titular de la misma Fernando Solana Morales.

Con base en los resultados obtenidos en el proceso, la acción institucional a partir de esa fecha, ha intentado orientar sus acciones hacia la descentralización educativa; sin embargo, para garantizar el cabal cumplimiento de las metas trazadas con el nuevo programa es fundamental considerar algunos aspectos adicionales, mismos que serán tratados en los capítulos subsecuentes.

**III DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION  
DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.**

### III. DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Con base en el análisis del programa de desconcentración de la SEP, sobre los problemas de regulación, operativos y de apoyo, que han sido detectados en las delegaciones generales y en los -- órganos centrales, en el presente capítulo se describirán las situaciones identificadas y las causas que las provocan, con el propósito de formular los cursos alternativos de acción que permitan reorientar el proceso, a fin de sentar las bases que permitan encauzar sólidamente el proceso de descentralización.

#### 1. EFECTOS DEL PROGRAMA DE DESCONCENTRACION

##### 1.1 En la organización de la Secretaría

Como se señaló en capítulos anteriores, el esquema de organización de la SEP hacia 1977, estaba conformado por: 1 oficina del secretario, 5 subsecretarías, 1 oficialía mayor, 1 coordinación general, 4 coordinaciones, 39 direcciones generales, 1 unidad, 1 consejo, 1 auditoría general y 9 unidades, esto es, por un total de 63 órganos.

En el período 1978-1982 en que se lleva a cabo el programa de desconcentración, la SEP fue sujeta a constantes cambios con el objeto de ajustar su organización a las necesidades educativas.

"De febrero de 1978 a enero de 1982 se llevaron a cabo cinco etapas de este proceso permanente de reestructuración, formalizadas con la expedición de igual número de reglamentos interiores, cada una con objetivos claros y específicos tanto a nivel institucional como en el de órgano." 34

Los procesos de adecuación estructural estuvieron íntimamente vinculados con el programa de desconcentración de la Secretaría, ya que de conformidad con las estrategias establecidas destacó la conversión de los órganos centrales de operativos a normativos, situación que no se cumplió del todo.

Los esfuerzos para reestructurar la SEP dieron por resultado de que para febrero de 1982 la Secretaría estuviera conformada por: 1 oficina del secretario, 7 subsecretarías, 1 oficina mayor, 7 consejos, 2 comisiones, 1 auditoría general, 39 direcciones generales, 1 centro, 2 unidades y 31 delegaciones generales, esto es, por 92 órganos.

A pesar de que la SEP desconcentró en las delegaciones generales, aproximadamente la atención del 83% de alumnos, el 93% de escuelas y la administración del 80% de personal, su estructura a nivel central se vio incrementada en un 31.5% esto es, por 29 órganos adicionales.

Los principales motivos que originaron lo anterior, conforme al análisis efectuado, son los siguientes:

1. Los criterios de departamentalización aplicados fueron



muy específicos e inclusive no se aplicaron por igual - a la totalidad de órganos que fueron creados.

2. Los órganos integrados obedecieron a la atención en algunos casos de subsistemas educativos de manera integral y en otros, para el desarrollo de modalidades educativas únicamente. Por ejemplo se tienen los casos de las direcciones generales de Educación Primaria y de Educación Secundaria, en relación a las de Educación Indígena y Telesecundaria.
3. Algunas acciones de apoyo imprescindibles para el desarrollo de la tarea educativa, fueron realizadas por órganos distintos a las propias áreas educativas, responsables de normar, operar en el D.F., evaluar y controlar los servicios; tal es el caso de la existencia de la Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales.
4. Se desarrollaron cuerpos de participación y consulta, representados por consejos y comisiones, a fin de involucrar a todas las instancias respectivas en la fijación de los programas educativos, propiciando adicionalmente la coordinación necesaria.
5. En las áreas de apoyo y regulación, en lo correspondiente a algunos procesos, se permitió una supraespecialización al participar mas de un órgano en la ejecución de-

las acciones que posibilitan su cumplimiento. Dentro de este punto se tienen las situaciones correspondientes - a las direcciones generales de Planeación y de Personal, en relación a las de Programación y de Pagos.

Los resultados obtenidos producto del ambiente organizacional reproducido son los siguientes:

1. Duplicidad de acciones
2. En la práctica no se presentó una definición clara de - atribuciones que competen a cada uno de los órganos.
3. Falta de coordinación entre los órganos responsables de la atención de un mismo nivel educativo. Asimismo, entre las áreas encargadas de distintos servicios.

Es importante señalar que en la conformación de las delegaciones generales se intentó evitar la reproducción del esquema -- de organización central en cada entidad federativa, a fin de que los cambios que se produjeran en estas áreas afectaran lo menos - posible a los órganos desconcentrados. A pesar de ello, los pro-- blemas originados por la conformación de la SEP están repercutiendo considerablemente en el funcionamiento de las áreas establecidas en los estados.

Como parte de este mismo proceso, cada una de las áreas que conforman el esquema general de organización de la Secretaría, - desde el nivel superior hasta el de dirección general, fueron sujetos a las acciones de reestructuración.

Las áreas en su mayoría fueron organizadas bajo un enfoque sistémico, dotándolas de los elementos de regulación, sustantivos y de apoyo administrativo. Para el caso de aquellas que desconcentraron funciones y facultades a las delegaciones generales, en el primero, se ubicaron las funciones normativas, planeación, programación, evaluación y control; en el segundo elemento, las operativas, para proporcionar los servicios en el Distrito Federal y, en el tercero, las correspondientes a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros destinados al apoyo de las acciones directamente a su cargo.

Aún cuando estas áreas transfirieron a las delegaciones -- generales la mayor parte de la carga de trabajo, sus estructuras en cuanto al número de órganos no se vieron lo suficientemente -- reducidas ya que tuvieron que crearse algunos otros para desarrollar las funciones que tuvieron que ser fortalecidas producto de la desconcentración.

En síntesis puede observarse que: el programa de desconcentración en la SEP en materia de organización no cumplió uno de -- sus principales propósitos; el de simplificar las estructuras -- existentes. Más bien como consecuencia del mismo se produjo un -- crecimiento sin precedente, con el consecuente dispendio de recursos.

Era lógico suponer que con un movimiento de esta naturaleza el aparato administrativo más que adquirir, perdiera peso, -- que la SEP en lo general y lo particular se organizara adecuada-

mente en concordancia con los programas que tiene encomendados.

## 1.2 En el otorgamiento de los servicios educativos

Dentro de este punto únicamente serán analizados algunos de los aspectos correspondientes a la calidad de la educación; lo relativo al crecimiento cuantitativo del sistema se tratará en el siguiente apartado.

"Por medio de la educación se transmite -o se propone--a las nuevas generaciones conocimientos, habilidades, actitudes- y valores.

Los conocimientos básicos y las habilidades específicas- están en los libros de texto y en los programas de estudio. La forma -eficiente o no- de transmitirlos depende de los métodos pedagógicos y de la calidad de los maestros."<sup>35</sup>

El tercer objetivo del plan nacional de educación 1978-1982 fue elevar la calidad de la educación.

Los programas desarrollados para la consecución de ese objetivo consistieron fundamentalmente en: "la determinación de - los contenidos y métodos educativos, actualización y mejoramiento profesional del magisterio, diseño de material didáctico, -- evaluación del rendimiento escolar, investigación educativa y la formación del magisterio."<sup>36</sup>

Estos esfuerzos que se llevaron a cabo presentaron cierto aislamiento y no se ha podido medir su efecto en el conjunto -- del sistema, por lo que puede establecerse que se está aún lejos de responder cualitativamente a las necesidades del país, como se identificará en las siguientes páginas.

La ejecución de estos programas se caracterizó asimismo, -- porque se llevaron a cabo de manera centralizada, a través de -- las áreas sustantivas o bien, de consejos integrados para su -- cumplimiento.

Correspondió a los órganos desconcentrados en el ámbito de su competencia, coadyuvar con las dependencias correspondientes en los programas para la superación académica y administrativa -- del personal en servicio y sugerir a las áreas centrales, con -- base en las necesidades y peculiaridades de la entidad, la modificación de las disposiciones establecidas respecto de los servi -- cios educativos.

Las actividades de los órganos desconcentrados se circunscribieron fundamentalmente en los aspectos cuantitativos de la -- educación, en los cuales se ha crecido de manera notable. En lo que toca a la formulación de los planes y programas de estudios, éstos aún se encuentran centralizados.

Por lo tanto, el estado que guardan las acciones emprendidas para elevar la calidad de la educación obedecen en gran medida a los esquemas de operación que se han establecido para su desarrollo, los cuales no han considerado la participación deci-

dida por parte de los órganos existentes en las entidades federa  
tivas, quienes como responsables de los servicios educativos pue  
den desarrollarlas, correspondiendo a las áreas centrales garan  
tizar la unidad del sistema educativo nacional.

Finalmente, cabe señalar que es tan pobre la información -  
disponible de los resultados obtenidos en esta materia que se señala  
como máximo logro el establecimiento de la Universidad Pedagógica  
Nacional, que tiene por objeto mejorar la calidad académica del -  
magisterio para desarrollar su profesionalismo y en consecuencia-  
para elevar su condición social y económica.

Sin embargo, desde su creación la UPN ha sido foco de pro--  
blemas políticos-sindicales, mismos que han desembocado en el cum  
plimiento de tan sólo el segundo de los objetivos señalado en el-  
párrafo anterior.

### 1.3 En la regulación y apoyo del sistema educativo federal

Como se señaló en el punto anterior, en el período 1978--  
1982, el sistema educativo federal avanzó notablemente desde --  
el punto de vista cuantitativo.

Para poder identificar el crecimiento que registraron los  
niveles de educación básica y normal en las entidades federati-  
vas se tomarán en consideración por un lado, el comportamiento-  
de la población escolar y por otro, la canalización de recursos  
para su atención. Dentro del primer aspecto se analizarán el nú  
mero de alumnos y de grupos por ciclo escolar y, para el segundo

la cantidad de maestros, de escuelas y el monto presupuestal - asignado a las delegaciones generales y a los programas regulares de inversión a través del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE) y de los Convenios Unicos de Coordinación entre la federación y los estados.

### 1.3.1 Comportamiento de la población escolar

Del análisis de la cantidad de alumnos y grupos en los ciclos escolares 1970-1982 se identifican dos momentos, definidos por la existencia de las delegaciones generales.

Es a partir del ciclo escolar 1979-1980 que las delegaciones generales asumen la responsabilidad de operar los niveles -- de educación preescolar, primaria, secundaria y normal.

La población escolar atendida y la cantidad de grupos existentes en las entidades federativas en los ciclos 1970-1979 fue:

#### ALUMNOS Y GRUPOS CICLOS 1970-1978

	<u>Alumnos Atendidos</u>	<u>Grupos</u>
1970-1971	5'343,710	151,558
1971-1972	5'800,395	163,799
1972-1973	6'219,993	175,734
1973-1974	6'740,580	192,349
1974-1975	7'005,855	199,460
1975-1976	7'432,120	213,138
1976-1977	8'114,432	243,152
1977-1978	8'980,154	269,152
1978-1979	9'440,683	295,869

FUENTE: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Programación. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, educación básica y normal

Los índices de crecimiento anual por ciclo escolar son:

INDICES DE CRECIMIENTO ANUAL DE ALUMNOS Y GRUPOS 1970-1978

	<u>Alumnos Atendidos</u>		<u>Grupos</u>	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
1970-1971		Ciclo base		Ciclo base
1971-1972	8.5%	8.5%	8.0%	8.0%
1972-1973	16.4%	7.2%	15.9%	7.3%
1973-1974	26.1%	8.4%	26.9%	9.4%
1974-1975	31.1%	3.9%	31.6%	3.7%
1975-1976	39.0%	6.1%	40.6%	6.8%
1976-1977	51.8%	9.2%	60.4%	14.1%
1977-1978	68.0%	10.7%	77.6%	10.1%
1978-1979	76.7%	5.1%	95.2%	9.9%

Ahora bien, el comportamiento de la población escolar -- atendida y la cantidad de grupos en los ciclos 1979-1982 es:

ALUMNOS Y GRUPOS CICLOS 1979-1982

	<u>Alumnos Atendidos</u>	<u>Grupos</u>
1979-1980	10'277,099	326,098
1980-1981	11'349,387	372,196
1981-1982	11'870,568	399,834

FUENTE: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Programación. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, educación básica y normal



Los índices de crecimiento anual por ciclo, en relación al período base es:

INDICES DE CRECIMIENTO ANUAL DE ALUMNOS Y GRUPOS 1979-1982

	<u>Alumnos Atendidos</u>		<u>Grupos</u>	
	1979-1980	91.4%	8.8%	115.1%
1980-1981	112.4%	10.4%	145.6%	14.1%
1981-1982	122.1%	4.6%	163.8%	7.4%

El desarrollo del sistema en cuanto a la población atendida en el período 70-79 es de 76.7% y de 79-82 es de 25.7% observándose un índice de crecimiento del 7.4% y del 7.9% anual por período respectivamente.

En relación a grupos el desarrollo fue de 95.2% en el período 70-79 y de 35.1% en el de 79-82. Los índices de crecimiento anuales por período fueron 8.7 y 10.6% respectivamente.

Como puede observarse, es a partir del período 79-82 en que se eleva el incremento en la captación de demanda y formación de grupos y, coincide con la operación de las delegaciones generales.

1.3.2 Canalización de recursos para la atención de la demanda y desarrollo de las acciones

Al igual que en el análisis del comportamiento de la población escolar, el estudio de los apoyos (expresados por el personal, las escuelas y el presupuesto de operación e inversión) se realiza en dos periodos: antes y después de las delegaciones generales. Para el caso del presupuesto, únicamente será analizado a partir de 1978.

La cantidad de personal y escuelas en las entidades federativas en los ciclos 1970-1979 era:

PERSONAL Y ESCUELAS CICLOS 1970-1978

	<u>Personal</u>	<u>Escuelas</u>
1970-1971	118,091	32,444
1971-1972	131,583	33,600
1972-1973	144,007	35,376
1973-1974	163,235	38,710
1974-1975	170,853	38,571
1975-1976	183,110	41,783
1976-1977	243,394	42,785
1977-1978	272,409	47,246
1978-1979	292,567	46,677

FUENTE: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Programación. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, educación básica y normal

Los índices de crecimiento anual por ciclo escolar son:

## INDICES DE CRECIMIENTO ANUAL PERSONAL Y ESCUELAS 1970-1978

	<u>Personal</u>		<u>Escuelas</u>	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
	Ciclo base		Ciclo base	
1970-1971				
1971-1972	11.4%	11.4%	3.6%	3.6%
1972-1973	21.9%	9.4%	9.0%	5.3%
1973-1974	38.3%	13.4%	19.3%	9.4%
1974-1975	44.7%	4.6%	18.9%	-0.4%
1975-1976	55.0%	7.2%	28.8%	8.3%
1976-1977	106.1%	32.9%	31.9%	2.4%
1977-1978	130.7%	11.9%	45.6%	10.4%
1978-1979	147.7%	10.8%	43.9%	-1.3%

El comportamiento del personal y las escuelas en los ciclos 1979-1982 fue:

## PERSONAL Y ESCUELAS CICLOS 1979-1982

	<u>Personal</u>	<u>Escuelas</u>
1979-1980	335,271	52,629
1980-1981	397,187	61,055
1981-1982	430,500	65,171

FUENTE: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Programación. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, educación básica y normal

Los índices de crecimiento anual por ciclo, en relación al período base es:

## INDICES DE CRECIMIENTO ANUAL PERSONAL Y ESCUELAS 1979-1982

	<u>Personal</u>		<u>Escuelas</u>	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
1979-1980	183.9%	14.6%	62.2%	12.7%
1980-1981	236.3%	18.5%	88.2%	16.0%
1981-1982	264.5%	8.4%	100.1%	6.7%

El desarrollo del sistema en el período 70-79 en cuanto al número de personal es de 147.8% y de 79-82 es del 47.1%. Los índices de crecimiento anuales por período registrados son de 12.7% - y del 13.8% respectivamente.

Por lo que respecta a escuelas, el desarrollo registrado en el período 70-79 es de 43.9% y de 79-82 es de 39.6%, los índices de crecimiento anuales por período son de 4.7% y 11.8% respectivamente.

En lo relativo al presupuesto canalizado a las delegaciones generales y a los programas regulares de CAPFCE y CUC en el período 1978-1982, se tienen los siguientes registros:

PRESUPUESTO DEL SISTEMA EDUCATIVO  
FEDERAL

	(Miles de Pesos)				
	1978	1979	1980	1981	1982
- Sector	74'372,755	97'624,400	125,354,205	196'492,000	306'522,900
- S.E.P.	52'968,276	73'706,346	90'004,315	139'594,800	214'303,300
- Delegaciones Generales	**	1'180,769	7'161,381	76'795,353	119'676,898

	(Miles de Pesos)				
	1978	1979	1980	1981	1982
- 4L de las Delegaciones Generales (corriente y capital)	**	149,800	389,953	1'993,909	3'173,839
- C.U.C.*	1'978,537	3'160,026	3'936,844	5'799,987	10'235,708
- C.A.P.C.E ***	2'832,689	3'554,473	5'539,699	7'529,015	12,827,341

\* Únicamente para primaria y secundaria general

\*\*No existió presupuesto para las delegaciones generales en ese año, su operación tuvo como base los apoyos y transferencias de los órganos centrales.

\*\*\* Considera el total de las entidades federativas en los niveles de educación básica y normal

FUENTES:- Secretaría de Programación y Presupuesto. Presupuesto de Egresos de la Federación, 1978-1982

- Secretaría de Educación Pública. Programa de Inversión -- CAFCE, 1978-1982

- Secretaría de Educación Pública. Resumen Nacional de Inversión del Convenio Único de Coordinación

Para poder identificar el incremento presupuestal real anual para las entidades federativas es necesario tener en consideración los siguientes índices nacionales de precios al consumidor:

## INDICES ANUALES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

1978 = 100%	Año base
1979 = 118.2%	
1980 = 149.3%	
1981 = 191.1%	
1982 = 303.6%	

FUENTE: Banco de México. Indices de Precios al Consumidor, 1982

De esta manera, el incremento anual sobre el poder real adquisitivo es:

## INCREMENTO PRESUPUESTAL ANUAL

	1978	1979	1980	1981	1982
- Sector	año base*	11.6%	12.9%	32.1%	23.6%
- S.E.P.	año base*	11.3%	2.0%	31.7%	21.4%
- D.G.	—	año base **	379.1%	3932.4%	3852.8%
- 4.L.D.G.	—	año base **	82.2%	698.6%	535.6%
- C.U.C.	año base*	27.7%	19.3%	46.5%	55.2%
- C.A.P.F.C.E.	año base*	6.7%	31.0%	38.2%	49.4%

\* Se determina en función del 100%

\*\* Se define trasladando el 100% al año de 1979

Con el propósito de analizar el programa de administración - de las delegaciones generales, a continuación se presenta la distribución del presupuesto canalizado para el efecto:

## PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION DE ORGANOS DESCONCENTRADOS 1979-1982

	(Miles de Pesos)							
	1979		1980		1981		1982	
- Gasto Co- rriente	149,800	100%	387,048	99.3%	1'850,952	92.8%	2'996,329	94.4%
- Gasto Capi- tal ***	—		2,905	0.7%	142,957	7.2%	177,510	5.6%
<b>TOTAL</b>	<b>149,800</b>	<b>100%</b>	<b>389,953</b>	<b>100%</b>	<b>1'993,909</b>	<b>100%</b>	<b>3'173,839</b>	<b>100%</b>

\*\*\* Considera mobiliario, equipo maquinaria y vehículos. Los montos para construcción y reparación de los centros S.E.P. y de cómputo están contenidos en el presupuesto de CAPFCE.

FUENTE: Secretaría de Educación Pública. Estado del Ejercicio del --  
Presupuesto, 1979-1982

DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL PRESUPUESTO 1978-1092

	1978	1979	1980	1981	1982
- Sector	I 100	II I 100	II III I 100	I II III I 100	II I II III I 100
- S.E.P.	71.2	100 75.5 100	71.8 100	71 100	69.9 100
- Delegaciones Gene- rales	—	1.2 1.6 100 5.7	7.9 100 39	55 100 39.0	55.8 100
- 4L Delegación Ge- neral (Administra- ción)	—	0.15 0.2 12.7 0.3	0.4 5.4 1.0 1.4	2.6 1.0	1.5 2.7
- C.U.C.	No está considerando dentro del presupuesto del sector				
- C.A.P.F.C.E	3.8	3.6	4.4	3.8	4.2

I & en relación al presupuesto del sector

II & en relación al presupuesto de la SEP

III& en relación al presupuesto de las delegaciones



De acuerdo con la información anteriormente descrita se establecen las siguientes consideraciones:

- El crecimiento general del sistema educativo federal en los estados, en el periodo 1970-1982, tomando como parámetro los conceptos alumnos, personal, escuelas y grupos fue del 162.6%.
- El crecimiento general del sistema educativo federal en los estados -en términos de alumnos, grupos, escuelas y personal- se incrementa en un mayor porcentaje a partir del ciclo 79-80, en el que inicia prácticamente la operación de las delegaciones generales.
- El crecimiento por concepto en el periodo 1970-1982 es el siguiente:

Alumnos	122.1%
Escuelas	100.1%
Grupos	163.8%
Personal	264.5%

Para poder analizar el comportamiento del sistema, a partir de la operación de las delegaciones generales, a continuación se definen los índices de crecimiento en el periodo 1979-1982:

Alumnos	25.7%
Escuelas	38.7%

Grupos 35.1%

Personal 47.1%

Como se detecta, es el concepto de alumnos el que presenta el menor índice de crecimiento en el periodo 79-82. Por -- ello, se desprenden los siguientes planteamientos:

- a) El servicio de educación preescolar incrementó su captación de alumnos en el periodo 79-82 en un 218.0 y atiende al 6.7 de la población total del sistema de educación básica y normal.
- b) El servicio de educación secundaria incrementó su captación de alumnos en el mismo periodo en un 58.9% y atiende al 14.9% del total del sistema.
- c) El servicio de educación primaria incrementó su captación de alumnos en un 15.2% y atiende al 78% de la población del sistema.
- d) El servicio de educación normal incrementó su captación de alumnos en el mismo periodo en un 0.2% y --- atiende al 0.4% de la población del sistema.

Como puede observarse, es el servicio de educación primaria el que determina el comportamiento general del sistema por ello, el análisis debe realizarse por cada uno de los niveles considerados.

Por lo que respecta a la desproporción en el crecimiento del personal y los grupos, puede definirse:

- a) El crecimiento del personal en el periodo 1979-1982- fue de 47.1%, en relación al ciclo 1978-1979, ello - puede obedecer a la consolidación de las estructuras educativas de los distintos centros de trabajo.
- b) Los incrementos considerables se registran en los ni veles de educación preescolar (199%) y secundaria -- (66.9%). Dadas las características del segundo, puede detectarse la creación de una gran cantidad de horas -por los índices de crecimiento en grupos (65.2%) y escuelas (54.1)- distribuidas a un gran número de per sonal.

En lo relativo a educación preescolar, se canalizaron una gran cantidad de apoyos y recursos que permitieron incrementar en un 218.0% la atención a la demanda, sin embargo representa tan solo el 6.7% de la población total del sistema.

El comportamiento del sistema en cuanto a la relación de alumnos y los indicadores de personal, escuelas y grupos en el periodo 1970-1979 es:

Alumnos por grupo= 34.4

Alumnos por escuela= 180.9

Alumnos por persona= 39.3

Ahora bien, en el período 1979-1982 es:

Alumnos por grupo=	30
Alumnos por escuela=	186
Alumnos por persona=	29

La diferencia entre los valores obtenidos refleja el incremento de la inversión a través de los programas regulares C.A.P.F.C.E y C.U.C., orientados a la instalación de una mayor cantidad de espacios educativos. Siendo la diferencia de 1979 a 1982 de 49.4% y 55.2% respectivamente (de acuerdo a los índices nacionales de precios al consumidor). Asimismo, se detecta la canalización de un considerable número de personas que incide en la formación de los grupos.

Ahora bien, la relación de presupuesto por alumno es:

- Gasto corriente, de capital e inversión/alumno= \$ 12,000.00 anuales
- Gasto corriente y de capital canalizado a las delegaciones generales/alumno= \$ 10,080.00 anuales
- Gasto corriente y de capital del proyecto de administración de las delegaciones generales/alumno= \$ 267.00 anuales

### 1.3.3 Repercusiones de la desconcentración

Del análisis de las cifras obtenidas puede establecerse que a partir de la creación de las delegaciones generales:

- a) Se incrementó la captación de la demanda educativa.
- b) Se captó a toda la población en edad de iniciar sus estudios de educación primaria.
- c) Se incrementaron los espacios educativos, ampliando la cobertura del sistema educativo federal.

#### PANORAMA DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

( índices de crecimiento por periodo)

PERIODO		
NIVEL Y	1970-1979	1979-1982
CONCEPTO		
1. Preescolar		
- Alumnos	77.6	218
- Grupos	117.4	230.8
- Escuelas	102.0	402.7
- Personal	202.7	199.0
2. Primaria		
- Alumnos	65.8	15.2
- Grupos	87.3	26.7
- Escuelas	38.4	15.6
- Personal	111.0	33.0

	1970-1979	1979-1982
3. Secundaria		
- Alumnos	220.2	58.9
- Grupos	237.7	65.2
- Escuelas	142.6	54.1
- Personal	333.5	66.9
4. Normal		
- Alumnos	302.6	0.2
- Grupos	273.9	8.9
- Escuelas	218.5	15.6
- Personal	569.2	23.5
5. Total del Sistema		
- Alumnos	76.7	25.7
- Grupos	95.2	35.1
- Escuelas	43.9	38.7
- Personal	147.7	47.1

FUENTE: Secretaría de Educación Pública. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, ciclos 1970-1982

En lo relativo al número de personas que la Secretaría de Educación Pública, destinó para desarrollar las funciones administrativas en los estados, se tiene que las 31 delegaciones generales para 1982 contaron con 13,098 personas.

Esto representa el 2.7% del total de personal que dependen de las delegaciones generales.

## 2. FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS

El análisis sobre la situación que prevalece en los órganos desconcentrados en cuanto a su organización, funcionamiento y características se basan en los resultados obtenidos en los "programas de mejoramiento administrativo" <sup>37</sup> desarrollados por la Dirección General de Organización y Métodos de la SEP, en los estados de Baja California, Chihuahua, Guanajuato, Guerrero, Michoacán, Puebla, Tabasco, Tlaxcala y Veracruz, esto es, en el 32% de los órganos desconcentrados.

Los estudios se realizaron directamente en las entidades federativas, cumpliéndose las siguientes etapas:

- Recopilación de información
- Análisis de la información
- Formulación del diagnóstico
- Elaboración del programa de mejoramiento
- Desarrollo del programa
- Evaluación de las acciones implantadas por parte de las áreas de Organización y Métodos de los órganos desconcentrados

Las áreas objeto de estudio fueron las siguientes:

- a) Planeación
- b) Educación Primaria
- c) Educación Básica

- d) Educación Terminal
- e) Educación Física
- f) Servicios Administrativos
- g) Servicios Regionales
- h) Apoyo al titular del Órgano desconcentrado

Dentro de las situaciones identificadas destacan las siguientes:

- a) Falta de comunicación y coordinación entre las áreas de planeación, servicios administrativos, servicios-regionales y de apoyo al titular del Órgano con las de educación básica, terminal y de física.
- b) Resistencia por parte de las áreas del Órgano desconcentrado a transferir funciones y facultades a las Delegaciones de Zona y Departamentos de Servicios Regionales.
- c) Los servicios educativos y de apoyo no desconcentrados ubicados en las entidades federativas demandan la atención local de sus requerimientos sustantivos y administrativos.
- d) Falta de apoyo por parte de los Órganos centrales normativos en la ejecución de los procesos desconcentrados.



- e) No se encuentran implantadas en su operación las es estructuras orgánicas de las diferentes áreas que con forman el órgano desconcentrado.
  
- f) Necesidades de capacitación para el personal operativo debido a que las acciones en la materia han si do orientadas fundamentalmente a trabajadores con - un nivel mínimo de jefe de oficina.
  
- g) Excesiva rotación del personal directivo del órgano desconcentrado.
  
- h) Falta de instrumentos específicos que normen la ope ración de los planteles, considerando las diferencias existentes de acuerdo con su composición y nivel edu cativo que atienden.
  
- i) Se precisa estandarizar los sueldos del personal del órgano desconcentrado ya que a igual función no co-- rresponde la misma remuneración.

El cuadro que a continuación se ilustra muestra con cla ridad las situaciones que se identificaron en cada entidad - federativa.



### 3. COORDINACION CENTRO-ESTADOS

Con base al análisis de la información se detectó que en las acciones llevadas a cabo por las Comisiones 3-2-1 no se consideraron las relativas a la determinación de un sistema de coordinación entre los órganos centrales y los estados.

Los estudios para la desconcentración de los servicios educativos se orientaron fundamentalmente al desarrollo de los nueve subsistemas, a saber: planeación, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, escuelas particulares incorporadas, control escolar y la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

El enfoque fue unilateral, careciendo del elemento globalizador que definiera la interacción integral de los elementos que participan en el proceso educativo.

Mas aún, es importante señalar que no se desarrolló en ninguna de las áreas que se desconcentraron el modelo del órgano - normativo, de evaluación y control de los servicios a nivel nacional.

"Varias fuerzas se opusieron al principio de manera consciente o inconsciente a la desconcentración."<sup>38</sup>

Se presentaron posiciones tomadas por titulares de algunas de las áreas que tenían que desconcentrar sus funciones, quienes no velan con buenos ojos el proceso, sin embargo ante el apoyo y

decisión presidencial tuvieron que adoptar la medida.

De esta manera la presencia de 3 corrientes: de quienes se oponían al proceso, de los entusiastas del mismo y de los que se ajustaban a la medida en los términos en que se les señalara, fue determinando la evolución de la desconcentración.

Para los primeros el programa consistió en lanzar a las entidades federativas, la responsabilidad de la operación de los servicios sin precisar ningún elemento de coordinación para globalizar la tarea que se desarrollaba a nivel nacional. Hasta cierto punto puede afirmarse que en estos casos se presentó un divorcio total entre el centro y los estados. Tal fue el caso de los servicios de educación primaria y secundaria.

En las áreas entusiastas del proceso se han llevado a cabo acciones orientadas a diseñar los instrumentos normativos para orientar la operación de los órganos desconcentrados, capacitando al personal responsable de la ejecución y apoyando cuando se presentan problemas en la actividad cotidiana. En este caso se encuentran, entre otras, aquellas encargadas de orientar la operación de los sistemas de administración de personal, pagos, acreditación y certificación, educación secundaria técnica, etc.

Finalmente, los órganos centrales que se incorporaron al modelo atendiendo los programas sectoriales, han limitado su acción al desarrollo de los instrumentos básicos requeridos y actuar conforme se van presentando las situaciones que requieren su partici

pación. Dentro de este aspecto se encuentran, entre otros, los -- responsables de orientar los sistemas de programación y presupuestación, recursos materiales, etc.

La presencia de estas tres corrientes ha provocado situaciones diversas entre los distintos servicios transferidos a los - órganos desconcentrados, debido a que han condicionado la evolución de cada uno de ellos.

En ninguno de los tres casos se ha podido desarrollar un esquema que permita a los órganos centrales normar, evaluar y controlar los servicios transferidos. En la mejor de las situaciones se ha atendido el primer elemento, esto es normar la operación de las áreas desconcentradas. El talón de Aquiles del proceso ha sido que no se han precisado los puntos de contacto necesarios -- entre los dos niveles -central y estatal-, que posibiliten el cumplimiento de las atribuciones que les han sido conferidas.

La coordinación de las actividades y el desarrollo del programa de evaluación son mas circunstanciales que sistemáticos; se ha pretendido implantar, evaluar e identificar necesidades de apoyo a través de reuniones denominadas de capacitación -se establece que se han llevado a cabo aproximadamente 350 reuniones con -- una asistencia de aproximadamente 25 mil personas-.

Estos programas no pueden suplir de ninguna manera las acciones que son producto de la existencia de un esquema bien definido de coordinación entre el centro y los estados, el cual lógicamente se desprende de precisar el rol que corresponde al órgano cen-

tral como rector de los servicios a nivel nacional.

Cada quien entendi6 la funci6n a su manera y ha realizado acciones conforme a su bien o mal entender; sin embargo, es imprescindible definir las caracteristicas que deben presentar y dar contenido a las mismas, en el animo de que el proceso de desconcentraci6n responda realmente a las necesidades que el medio le impone.

**IV. PROPUESTA PARA REORIENTAR EL PROCESO DE  
DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE --  
EDUCACION PUBLICA**

#### IV. PROPUESTA PARA REORIENTAR EL PROCESO DE DESCONCENTRACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Partiendo de que el programa de desconcentración administrativa emprendido por la SEP significa un proceso constante de acción y cambio, que tiene por objeto acelerar el desarrollo educativo en cada estado adaptándolo a las características de cada uno de ellos, elevar la eficiencia del sistema administrativo y mejorar el uso de los recursos disponibles, acercando el poder de decisión a los lugares donde se prestan los servicios, en el presente capítulo serán tratados aquellos aspectos que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos determinados.

La propuesta que se describe tiene como base por un lado, la atención de los problemas identificados en el anterior capítulo y, por otro, el desarrollo de las acciones necesarias que permitan complementar el proceso, subsanando las limitaciones que un periodo sexenal (1977-1982) le han impuesto.

##### 1. CARACTERISTICAS DE LOS CENTROS DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

De acuerdo con las funciones que desarrolla, la SEP cuenta con distintos tipos de centros de trabajo, los cuales representan la "unidad mínima de responsabilidad en la estructura orgánica. Funciona bajo una sola administración o dirección. Cuenta con recursos propios o representa una asignación de recursos para cumplir con un objetivo específico y realizar en forma directa el proceso educativo, sustantivo o de apoyo."



De esta manera los centros de trabajo se encuentran clasificados por:

- Docentes
- Bibliotecarios
- Culturales
- Desarrollo de la comunidad
- Investigación
- Asistencial
- Recreativos o deportivos
- Salud
- Apoyo
- Administrativos

En el anexo I. se presentan los tipos de centros de trabajo -- agrupados conforme a su naturaleza.

Los centros de trabajo administrativos a su vez se pueden clasificar de la manera siguiente:

- a) Desconcentrados
- b) No susceptibles de desconcentrar, bien por ser órganos de participación y consulta, tal es el caso de los Consejos y Comisiones; por corresponder a niveles de dirección básicamente, por ejemplo las oficinas del secretario, subsecretarios, -oficial mayor y coordinador general y, aquellos que no tienen ser vicios en las entidades federativas o que su acción se orien ta a aspectos de vinculación internacional en la materia.
- c) No desconcentrados, susceptibles de desconcentrar; dentro de este grupo tenemos:

## a) Sustantivos

- Dirección General de Educación Media Superior
- Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
- Dirección General de Institutos Tecnológicos
- Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar
- Dirección General de Culturas Populares
- Dirección General de Centros de Educación Física y Deporte
- Unidad de Centros de Capacitación

## b) Apoyo

- Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio
- Dirección General de Publicaciones
- Dirección General de Bibliotecas
- Dirección General de Derechos de Autor
- Dirección General de Promoción Cultural
- Dirección General de Desarrollo del Deporte

Para poder establecer con claridad una clasificación específica del resto de centros de trabajo, éstos se agruparán por su naturaleza, de acuerdo a su ubicación y definiendo si se encuentran o no administrados a nivel estatal.

Tipo de Centro de Trabajo	Naturaleza	Ubicación Estatal	Administrado estatalmente
1. Biblioteca	Bibliotecario	si	no
2. Centro, museo o unidad de culturas populares	Cultural	si	no
3. Escuelas de educación preescolar de atención compensatoria	Docente	si	si

Tipo de Centro de Trabajo	Naturaleza	Ubicación estatal	Administrado estatalmente
4. Albergue de educación primaria	Docente	si	si
5. Centros de acción educativa	Docente	si	no
6. Albergue de educación indígena	Docente	si	si
7. Centro de educación básica para adultos	Docente	si	si
8. Bachillerato general	Docente	si	no
9. Escuela nacional de biblioteconomía y archivonomía	Docente	no	no
10. Centros de capacitación	Docente	si	no
11. Escuelas de educación primaria-artículo 123	Docente	si	si
12. Escuelas de educación primaria-cuadrillas ambulantes	Docente	si	si
13. Centros de educación preescolar bilingüe	Docente	si	si
14. Normal de especialización	Docente	si	si
15. Centro de estudios tecnológicos del mar	Docente	si	no
16. Centro de bachillerato tecnológico	Docente	si	no
17. Centro de desarrollo infantil	Docente	si	si
18. Centro de capacitación y educación para los trabajadores	Docente	si	no

Tipo de Centro de Trabajo	Naturaleza	Ubicación estatal	Administrado estatalmente
19. Escuela de educación especial	Docente	si	si
20. Escuela superior de educación física	Docente	no	no
21. Centro de enseñanza ocupacional	Docente	si	no
22. Escuela de educación secundaria general	Docente	si	si
23. Centros de estudios tecnológicos industrial y de servicios	Docente	si	no
24. Instituto tecnológico agropecuario	Docente	si	no
25. Centro de capacitación indígena	Docente	si	si
26. Instituto tecnológico	Docente	si	no
27. Escuela de educación preescolar	Docente	si	si
28. Escuelas de educación normal-preescolar-	Docente	si	si
29. Escuelas de educación normal-primaria-	Docente	si	si
30. Escuelas de educación normal-superior-	Docente	si	si
31. Escuela de educación primaria bilingue	Docente	si	si
32. Escuela de educación primaria-general-	Docente	si	si
33. Escuela de educación secundaria para trabajadores	Docente	si	si
34. Escuela de educación secundaria técnica	Docente	si	si
35. Centro de bachillerato tecnológico	Docente	si	no

Tipo de Centro de Trabajo	Naturaleza	Ubicación estatal	Administrado estatalmente
36. Centro de estudios tecnológicos	Docente	si	no
37. Instituto tecnológico del mar	Docente	si	no
38. Telesecundaria	Docente	si	si
39. Procuradurías de asuntos indígenas	Apoyo	si	si
40. Centro de capacitación para el desarrollo profesional	Apoyo	si	no
41. Central de laboratorios y talleres	Apoyo	no	no
42. Laboratorio de psicología y psicopedagogía	Apoyo	si	si
43. Centro regional de capacitación y mejoramiento profesional del magisterio	Apoyo	si	no
44. Centro psicopedagógico o de diagnóstico y canalización de educación especial	Apoyo	no	no
45. Brigada de desarrollo y mejoramiento indígena	Apoyo	si	si
46. Brigada para el desarrollo rural	Apoyo	si	si
47. Unidad de capacitación para el desarrollo agropecuario	Apoyo	si	no
48. Misión cultural	Apoyo	no	si
49. Centro de investigación de Institutos Tecnológicos	Investigación	si	no
50. Centro de educación física y deporte	Deportivo y recreativo	no	no

Tipo de Centro de Trabajo	Naturaleza	Ubicación estatal	Administrado estatalmente
51. Clínica de educación especial	Salud	si	si
52. Albergue escolar indígena	Asistencial	si	si
53. Albergue escolar rural	Asistencial	si	si
54. Escuela de educación primaria-casa escuela-	Asistencial	si	si
55. Escuela de educación primaria-internado-	Asistencial	si	no

Como puede observarse, de los 55 servicios relacionados aún se encuentra centralizada la planeación y administración de 25 de ellos, los cuales dependen directamente de las áreas centrales y que son susceptibles de desconcentrar. Con el propósito de tener una idea mas clara de la dependencia de los centros de trabajo, a continuación se agruparán de acuerdo con el área en la que se encuentran adscritos:

Servicio sustantivo	Area general de la cual depende
1. Biblioteca	Dirección General de Bibliotecas
2. Centro, museo o unidad de culturas populares	Dirección General de Culturas Populares
3. Centro de acción educativa Centro de capacitación Centro de enseñanza ocupacional Centro de capacitación y educación para los trabajadores	Unidad de Centros de Capacitación
4. Bachillerato general	Dirección General de Educación Media Superior
5. Centro de estudios tecnológicos del mar Instituto tecnológico del mar	Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar

Servicio sustantivo	Area general de la cual dependen
6. Instituto Tecnológico Centro de investigación de Institutos Tecnológicos	Dirección General de Institutos Tecnológicos
7. Centro de bachillerato tecnológico Centro de estudios tecnológico industrial y de servicios	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
8. Instituto tecnológico agropecuario Centro de bachillerato tecnológico Centro de estudios tecnológicos Centro de capacitación para el desarrollo profesional Unidad de capacitación para el desarrollo agropecuario	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
9. Centro regional de capacitación y mejoramiento profesional del magisterio	Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio
10. Escuela de educación primaria-inter-nado	Dirección General de Educación Primaria

Nota: los 5 servicios faltantes se proporcionan únicamente en el D.F.

Las unidades administrativas susceptibles de desconcentrar y que no cuentan con centros de trabajo en las entidades federativas, proporcionan desde la capital del país sus servicios a la población o bien, son responsables de normar la modalidad educativa a nivel nacional para los distintos sistemas educativos (federal, estatal y particular); dentro de esta situación se encuentran los siguientes:

- Dirección General de Bibliotecas
- Dirección General de Derechos de Autor
- Dirección General de Desarrollo del Deporte
- Dirección General de Centros de Educación Física y Deporte

Finalmente, con el objeto de aclarar el porqué de algunos de los aspectos que serán tratados a partir del siguiente punto, se describirá la situación estructural que prevalece básicamente en los centros -

de trabajo docentes, mismos que constituyen la esencia de los servicios que proporciona la SEP.

a) Centros de trabajo de educación básica

Se consideran los correspondientes a educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, en sus diferentes tipos y modalidades, así como, para efecto del presente a los centros de capacitación terminales tanto elemental como media. A manera de ejemplo se muestran en los anexos J,K,L y M los diagramas de los puestos por cada nivel.

En este grupo se puede identificar claramente que se carece de los elementos de regulación y apoyo administrativo que les permitan una mayor participación en el desarrollo integral de la tarea educativa.

b) Centros de trabajo de educación media-superior y superior.

Son aquéllos equivalentes al bachillerato, educación normal y educación superior.

Al igual que el punto anterior, en los anexos N y O se muestran los diagramas, a manera de ejemplo, para cada uno de estos niveles.

Dentro de ellos, se puede apreciar con claridad de que disponen de la infraestructura administrativa que les permite asumir una mayor responsabilidad y actuar de manera integral en el desarrollo de la función educativa a su cargo.



A partir de lo anterior, es lógico considerar que las acciones de desconcentración que se establezcan se aplicarán dependiendo del grupo al cual pertenezca el centro de trabajo. Si el centro de trabajo carece de infraestructura, las acciones de planeación, administración de recursos, supervisión y control de las operaciones recaerá en el órgano desconcentrado. Por el contrario, si dispone de -- ella, se le asignarán las correspondientes a planeación y administración de sus recursos, correspondiendo únicamente al órgano desconcentrado las acciones de globalización, supervisión y control.

## 2. INCORPORACION DE LA TOTALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y DE APOYO A LA DINAMICA DE LA DESCONCENTRACION

Uno de los principales objetivos del proceso de desconcentración fue el de agrupar bajo una sola unidad de mando las representaciones de los órganos centrales, ubicadas en las entidades federativas. Esto se cumplió parcialmente, en virtud de que durante el desarrollo del mismo no fueron considerados todos los servicios existentes en los estados.

Lo anterior provocó que con el órgano desconcentrado coexistieran en las entidades federativas las representaciones de los servicios no transferidos, obedeciendo a las autoridades centrales de las cuales dependen.

Es por ello de que para elevar integralmente la eficiencia del sistema educativo federal, el proceso de desconcentración deba ser totalizador; esto es, capaz de incorporar a todos los servicios educativos ubicados en los estados y de transferir al órgano desconcentrado aquéllos aspectos cuya demanda es a nivel nacional y que se llevan a cabo centralmente bajo la responsabilidad directa de alguna área exclusivamente.

Dentro del primer grupo tenemos los servicios de:

- a) Bibliotecas
- b) Centro, museo o unidad de culturas populares.
- c) Centro de acción educativa
- d) Centro de capacitación

- e) Centro de enseñanza ocupacional
- f) Centro de educación y capacitación para los trabajadores
- g) Bachillerato general
- h) Centro de estudios tecnológicos del mar
- i) Instituto tecnológico del mar
- j) Instituto tecnológico
- k) Centro de investigación de institutos tecnológicos
- l) Centro de bachillerato tecnológico
- m) Centro de estudios tecnológicos, industrial y de servicios
- n) Instituto tecnológico agropecuario
- o) Centro de bachillerato tecnológico
- p) Centro de estudios tecnológicos
- q) Centro de capacitación para el desarrollo profesional
- r) Unidad de capacitación para el desarrollo agropecuario
- s) Escuela de educación primaria primaria -internado-

Dentro del segundo grupo se encuentran considerados:

- a) Dirección General de Publicaciones
- b) Dirección General de Derechos de Autor

Para la transferencia de los aspectos para la planeación y administración de los centros de trabajo relacionados en el primer grupo y de las funciones y decisiones que permitan el otorgamiento de los servicios que corresponden al segundo, al órgano --desconcentrado, se deberán cumplir las siguientes etapas:

12. Establecimiento de las Comisiones 3-2-1, bajo el mismo esque-

ma de las que se integraron en el período 1978-1982, de las siguientes áreas:

- a) Dirección General de Bibliotecas
- b) Dirección General de Publicaciones
- c) Dirección General de Derechos de Autor
- d) Dirección General de Culturas Populares
- e) Unidad de Centros de Capacitación
- f) Dirección General de Educación Media-Superior
- g) Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar
- h) Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
- i) Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
- j) Dirección General de Institutos Tecnológicos
- k) Dirección General de Educación Primaria

2<sup>a</sup> Desarrollo de los estudios de desconcentración por parte de -- las Comisiones 3-2-1

A excepción de bibliotecas; centro museo o unidad de culturas populares, centro de investigación de institutos tecnológicos, unidad de capacitación para el desarrollo agropecuario; publicaciones y, derechos de autor, la desconcentración del resto de servicios educativos se dividirá en los siguientes subsistemas:

- Planeación
- Supervisión
- Extensión educativa

- Servicios Asistenciales
- Administración de recursos humanos
- Administración de recursos materiales
- Administración de recursos financieros
- Control escolar

Los procesos que integran cada uno de los subsistemas y que deberán ser desarrollados por los grupos de trabajo 3-2-1, de acuerdo con el servicio educativo, son los siguientes:

		S E R V I C I O*						
SUBSISTEMA	PROCESO	1	2	3	4	5	6	7
- Recursos Humanos	- Reclutamiento y selección	X	X	X	X	X	X	X
	- Contratación	X	X	X	X	X	X	X
	- Pago de remuneraciones	X	X	X	X	X	X	X
	- Cambio de situación	X	X	X	X	X	X	X
	- Servicio al personal	X	X	X	X	X	X	X
- Recursos Materiales	- Adquisiciones	X	X	X	X	X	X	X
	- Almacenes	X	X	X	X	X	X	X
	- Inventarios	X	X	X	X	X	X	X

SUBSISTEMA	PROCESO	S E R V I C I O *						
		1	2	3	4	5	6	7
- Recursos Financieros	- Radicación y control pre- supuestal	X	X	X	X	X	X	X
	- Fiscalización	X	X	X	X	X	X	X
	- Afectación presupuestaria	X	X	X	X	X	X	X
	- Transferencias y ampliaciones presupuestales	X	X	X	X	X	X	X
- Planeación	- Demanda de ser vicios educati- vos	X	X	X	X	X	X	X
	- Estructuras edu- cativas y ocupa- cionales	X	X	X	X	X	X	X
	- Estadística -- educativa	X	X	X	X	X	X	X
- Control Es- colar	- Inscripcio- nes	X	X	X	X	X	X	X
	- Reinscripcio- nes y trans- ferencias	X	X	X	X	X	X	X
	- Registro esco- lar	X	X	X	X	X	X	X
	- Acreditación	X	X	X	X	X	X	X
	- Certificación y/o titulación	X	X	X	X	X	X	X
	- Regularización	X	X	X	X	X		
	- Revalidación	X	X	X	X	X	X	
- Extensión Edu- cativa	- Asociación de padres de fa- milia							X
	- Sociedad de - alumnos		X	X	X	X	X	
	- Cooperativa es- colar	X	X	X	X	X	X	

SUBSISTEMA	PROCESO	S 1	E 2	R 3	V 4	I 5	C 6	I 7	O *
- Extensión Edu <u>cativa</u>	- Ahorro escolar							X	
	- Actividades pro <u>ductivas</u>	X	X	X	X	X	X	X	
- Servicios Asis <u>tenciales</u>	- Becas, pre y ra <u>ciones</u>		X	X	X	X	X	X	
	- Orientación edu <u>cativa</u>		X	X	X	X	X		
	- Trabajo social		X	X	X	X	X	X	
	- Servicios médicos	X	X	X	X	X	X	X	
- Supervisión	- Técnico pedagógi <u>ca</u>	X	X	X	X	X	X	X	
	- Higiénico sanita <u>ria</u>	X	X	X	X	X	X	X	
	- Administración - escolar	X	X	X	X	X	X	X	

- \* 1. Centros de capacitación para el trabajo  
 2. Educación media-superior  
 3. Ciencia y tecnología del mar  
 4. Educación tecnológica agropecuaria  
 5. Educación tecnológica industrial  
 6. Institutos tecnológicos  
 7. Educación primaria

A partir de la naturaleza de los centros de trabajo y de la infraestructura administrativa de que disponen, mismas que se ejemplificaron en los anexos J al O, los servicios se agrupan de la siguiente manera:

1. Educación media superior y superior (comprende los servicios de los numerales del 2 al 6).

2. Educación elemental y capacitación para el trabajo (comprende los servicios de los numerales 1 y 7)

Para determinar la orientación que deberá darse al proceso de desconcentración de éstos servicios educativos, de acuerdo al análisis efectuado, se define la acción de los centros de trabajo en relación al órgano desconcentrado. Para ello se establecerá si las actividades que realizan son integrales, esto es, que el inicio y término de las operaciones que conforman el proceso se da en el propio centro de trabajo; si sólo participan en parte del mismo, o bien si la competencia será absoluta del órgano desconcentrado.

- Educación elemental y capacitación para el trabajo

Proceso	Centro de trabajo docente	Organo desconcentrado
- Reclutamiento y selección		Opera de inicio a fin el proceso
- Contratación		Opera de inicio a fin el proceso
- Pago de remuneraciones		Opera el proceso para la generación y control del pago
- Cambio de situación		Opera de inicio a fin el proceso
- Servicios al personal		Opera de inicio a fin el proceso
- Adquisiciones	Adquiere con ingresos propios	Opera de inicio a fin el proceso del presupuesto federal
- Almacenes		Opera de inicio a fin el proceso
- Inventarios	Opera el proceso	Actualiza registros



Proceso	Centro de trabajo docente	Organo desconcentrado
- Radicación y control presupuestal		Opera de inicio a fin el proceso
- Fiscalización		Opera de inicio a fin el proceso
- Afectación presupuestaria		Opera de inicio a fin el proceso
- Transferencias y ampliaciones presupuestarias		Opera de inicio a fin el proceso
- Demanda de servicios educativos	Determina necesidades	Define estrategias de atención
- Estructuras educativas y ocupacionales	Integra estructuras	Determina su integración
- Estadísticas educativas	Formula	Integra y explota
- Inscripciones	Opera proceso	Integra información
- Reinscripciones y transferencias	Opera proceso	Integra información
- Registro escolar	Opera proceso	Integra información
- Acreditación	Opera proceso	Integra información
- Certificación y/o titulación		Opera el proceso y cotiza la documentación
- Regularización	No les corresponde	
- Revalidación		Opera de inicio a fin el proceso
- Asociación de padres de familia	Opera el proceso	Registra y controla
- Sociedad de alumnos	No les corresponde	
- Cooperativa escolar	Opera el proceso	Registra y controla
- Ahorro escolar	Opera el proceso	Registra y controla
- Actividades productivas	Opera el proceso	Registra y controla
- Becas, pre y raciones	Distribuye apoyos	Opera el proceso para el otorgamiento

Proceso	Centro de trabajo docente	Organo desconcentrado
- Orientación educativa	No les corresponde	
- Trabajo social	Opera el proceso	
- Servicios médicos	Proporciona los servicios	
- Supervisión técnico-pedagógica		Opera de inicio a fin el proceso
- Supervisión higiénico-sanitaria		Opera de inicio a fin el proceso
- Supervisión de la administración escolar		Opera de inicio a fin el proceso

Con base a la infraestructura de que disponen los centros de capacitación para el trabajo y de educación elemental (únicamente internados de educación primaria), la orientación mas conveniente para la ejecución del proceso de desconcentración considera una participación sustancial del órgano desconcentrado para el desarrollo de cada uno de los subsistemas, debido a que no cuentan, ni deben contar, con una infraestructura que posibilite una mayor participación en el mismo.

- Educación media-superior y superior

Debido a la naturaleza de los centros de trabajo de estos subsistemas se considera que deberán llevar a cabo las acciones totales del proceso, salvo en los siguientes casos, en los cuales se describen asimismo su relación con el órgano desconcentrado:

Proceso	Centro de trabajo docente	Organo desconcentrado
- Pago de remuneraciones	Distribuye cheques	Opera proceso para la generación y control

Proceso	Centro de trabajo docente	Organo desconcentrado
		del pago
- Cambio de situación	Inicia trámite	Autoriza movimiento
- Servicios al personal	Inicia trámite	Autoriza movimiento
- Inventarios	Opera proceso	Actualiza registros
- Radicación y control presupuestal		Opera de inicio a fin el proceso
- Fiscalización		Opera de inicio a fin el proceso
- Afectación presupuestaria		Opera de inicio a fin el proceso
- Transferencias y ampliaciones presupuestarias	Define necesidades	Opera de inicio a fin el proceso
- Estructuras educativas y ocupacionales	Integra estructuras	Determina su integración
- Estadísticas educativas	Integra y explota	Consolida y explota
- Certificación y/o titulación	Tramita	Autoriza documentación
- Revalidación	Inicia trámite	Autoriza
- Asociación de padres de familia	No les corresponde	
- Ahorro escolar	No les corresponde	
- Supervisión escolar		Opera de inicio a fin el proceso

Por lo que toca a la desconcentración de los procesos del resto de centros de trabajo no docentes, es mas sencillo, debido a que el órgano desconcentrado deberá asumir la totalidad de funciones que en la actualidad desarrolla el área central y de tomar las decisiones para su cumplimiento. Obviamente que de los subsistemas descritos con

anterioridad únicamente deberán atenderse los relativos a: planeación, administración de recursos humanos, administración de recursos materiales, administración de recursos financieros y aquel en el que se definen los aspectos sustantivos del Órgano que transfiere sus acciones y facultades.

Dentro de esta etapa se identificarán los antecedentes del área objeto del estudio; se recopilará la información que regula el otorgamiento de los servicios; se efectuará el análisis de la misma; se formulará el diagnóstico, a fin de evitar el traslado de posibles fallas o vicios al Órgano desconcentrado y al propio centro de trabajo; se formularán las opciones que permitan la desconcentración, con el propósito de que las instancias correspondientes a nivel institucional procedan a la elección de aquella que consideren mas viable y, finalmente se diseñarán los instrumentos legales y administrativos que posibiliten el funcionamiento en las propias entidades federativas.

Las acciones relativas a la implantación y evaluación de estas acciones serán desarrolladas en el capítulo V de este trabajo.

Permitir que el Órgano desconcentrado sea responsable de la totalidad de servicios educativos que se proporcionan en una entidad federativa garantiza la congruencia en la materia al existir tan sólo una área responsable de la misma. Por otro lado, al transferir mayores funciones y facultades a los centros de trabajo sustantivos se propicia la presencia de entes que deciden su crecimiento, mejoran su organización, nombran a su personal, determinan sus necesidades de recursos, administran su presupuesto, manejan su control escolar, etc;-

### 3. CONSOLIDACION DE ALGUNOS DE LOS SERVICIOS DESCONCENTRADOS

A partir de las situaciones identificadas respecto de la organización y funcionamiento de los órganos desconcentrados, es necesario emprender programas que permitan la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Diagnosticar y generar las alternativas para optimizar el funcionamiento del órgano desconcentrado.
- b) Implantar los manuales administrativos para las diferentes áreas que integran el órgano desconcentrado.
- c) Fortalecer la coordinación y comunicación entre el órgano desconcentrado y los centros de trabajo sustantivos, así como con las áreas centrales.

En la ejecución de los programas que permitan el logro de los objetivos anteriormente señalados es imprescindible la participación de las áreas centrales normativas, de evaluación y control y del propio órgano desconcentrado. La participación de las primeras no deberá ser unilateral, sino que tendrá que promoverse la participación integral de todos los entes involucrados en el proceso; sólo de esa manera se puede garantizar la consolidación de la organización y funcionamiento del segundo.

Los estudios tendrán que efectuarse observando las siguientes fases:

- 1.<sup>a</sup> Entrevista directa con los responsables de las áreas que conforman el órgano desconcentrado, con el fin de recopilar la-

información necesaria.

2ª Análisis de la información proporcionada con los responsables de las propias áreas.

3ª Formulación del diagnóstico de cada una de las áreas.

4ª Elaboración del programa de implantación por área, en función de la problemática detectada.

5ª Acuerdo entre las autoridades del órgano desconcentrado y de las áreas centrales normativas, de evaluación y control de las medidas de mejoramiento que serán implantadas.

6ª Ejecución del programa de trabajo, donde deberá destacar el cumplimiento de las siguientes acciones:

- Implantación de la estructura orgánica
- Definición de funciones, actividades y operaciones a las áreas
- Revisión, diseño e implantación de sistemas y procedimientos
- Capacitación de personal
- Reuniones con responsables de las áreas para concretizar las acciones de coordinación necesarias, para el adecuado desarrollo de los procesos
- Establecimiento de mecanismos de coordinación entre el órgano desconcentrado con dependencias externas

- Precisión de esquemas normativos
- Redistribución de espacios etc.

7ª Evaluación permanente de las acciones implantadas y de la operación normal del órgano desconcentrado, promoviendo - las acciones de asistencia técnica necesarias, así como - para que los órganos centrales cumplan cabalmente con el rol que les corresponde.

#### 4. EL ORGANISMO RECTOR

La adecuada integración del organismo rector de la educación nacional es una tarea de gran trascendencia porque será el medio - que asegure el éxito deseado en los procesos emprendidos por la SEP.

La conducción de la función educativa a nivel nacional requiere de la presencia del organismo rector que se encargue de la formulación y actualización de las normas educativas y administrativas que sirvan para orientar la dinámica del proceso educativo; de la planeación, que prepare y realice la ampliación y extensión futuras de la función educativa y, de la coordinación geográfica para asegurar un desenvolvimiento equilibrado de la educación en todo el territorio nacional.

##### 4.1 Características

Ante la magnitud de los cambios generados en el funcionamiento de la SEP por la desconcentración de los aspectos operativos del sistema, a los órganos desconcentrados, es necesario que se proceda a la constitución del organismo rector, que estudie de manera sistemática la información captada y enviada por las áreas ubicadas en las entidades federativas, respecto del desenvolvimiento educativo. Un organismo rector integrado con plena conciencia de la necesidad de que la conducción nacional del desarrollo de la función educativa se apoye en la definición y en la instrumentación precisas de tres funciones de las que tiene que hacerse cargo, y que son: la normatividad, la planeación y la coordinación geográfica, mismas - que determinarán su conformación estructural.



La normatividad es la función mediante la cual se establece como habrán de realizarse las acciones en cada aula, en cada escuela, en cada zona escolar, en cada entidad federativa y en todo el país, para asegurar la consolidación y desarrollo del sistema.

La planeación es la función orientada a dar respuesta a las necesidades educativas que surgen del desarrollo del país, mediante el conocimiento preciso de los recursos disponibles actuales y previsibles, determinando cuando y donde deben utilizarse los mismos, para lograr los resultados previstos.

La coordinación geográfica es la función que habrá de garantizar que los órganos desconcentrados, disfruten de las condiciones necesarias para que el desarrollo de la función educativa en lo nacional sea el resultado consistente y equilibrado de la actuación de cada una de ellas, encargadas del desenvolvimiento de la educación en su ámbito territorial.

Esta coordinación debe asegurar igualmente que se mantenga un cierto grado de confiabilidad en el suministro oportuno por el órgano desconcentrado de la información necesaria y suficiente para que el organismo rector evalúe sistemáticamente su actuación, para que constituya con objetividad el reflejo de la realidad educativa y para que realice con eficiencia las funciones de normatividad y de planeación.

#### 4.2.1 La función normativa

La necesidad de dotar a la educación de un carácter nacional,

obliga a centralizar la formulación y la actualización de las normas, con el fin de que la función educativa se realice conforme a criterios unificados.

El que la educación tenga un carácter nacional significa que todos los mexicanos deben desarrollar sus capacidades con plena conciencia de los objetivos nacionales, estatales y locales.

Debido a la importancia de la norma dentro del proceso, resulta imprescindible para su formulación, el tomar en cuenta las necesidades y características regionales, estatales y hasta locales, sin perder jamás de vista la necesidad de garantizar el carácter nacional.

La estructura del organismo rector en materia de normatividad, debe entonces ser tal que pueda realizarse el análisis sistemático de la función educativa en los varios renglones que comprende: sustantivos, de regulación y adjetivos.

#### 4.2.1 La función de planeación

Las necesidades y los logros educativos son cuestiones que pueden determinarse con precisión suficiente para facilitar su evaluación y la programación de nuevas acciones a realizar, siempre y cuando se sistematice la información correspondiente.

Esa sistematización debe tener como objetivo el asegurar que de la percepción de necesidades objetivas se deriven líneas para darles satisfacción, que sean un reflejo, también objetivo, de la realidad,

para que los planes y proyectos, en que finalmente se traduzcan para actuar, produzcan un presupuesto que garantice la eficiente utilización de los recursos financieros.

Los resultados de la planeación deben servir entonces:

- a) para responder correcta y oportunamente a las necesidades -- identificadas
- b) para ampliar la capacidad del sistema, en respuesta al incremento que haya de la demanda.
- c) para procurar la extensión de la función educativa con el fin de responder oportunamente a los requerimientos que se vayan presentando.

#### 4.2.3 La función de coordinación geográfica

El establecimiento de normas y la planeación del sistema, que realiza el organismo rector, son condiciones necesarias para la conducción de los procesos, pero no son suficientes, ya que se requiere además ejercer una acción permanente de coordinación que organice -- sistemáticamente la información proveniente de los órganos descon-- trados y que procure que las orientaciones y los lineamientos que se generen en el organismo rector sean comprensibles en cada situación específica.

El marco de referencia que se utiliza para definir la actua--

ción de los órganos desconcentrados, es en lo fundamental, el constituido por las normas y planes formulados por el organismo rector.

Existen por otra parte, multitud de situaciones que ocurren - todo el tiempo y que antes de ser consideradas para incluirse en - normas, planes y programas deben sin embargo captarse por el organismo rector con el fin de unificar los criterios para encausarlos en la dinámica de los procesos.

De hecho, toda la necesidad todo resultado de una acción contiene algunos aspectos que deben interpretarse con criterio unificado para encauzar su desenvolvimiento.

Debe considerarse entonces también como función del organismo rector conjuntamente con la de normatividad y la de planeación, la función de coordinación del sistema, que es de importancia fundamental; no solamente por las razones que antes fueron expuestas, sino también porque el desenvolvimiento relativamente independiente de los órganos desconcentrados de la SEP obliga a vigilar que la diferencia que hubiere entre las condiciones específicas de ellas y a la simple interpretación que den a los lineamientos dados por el organismo rector, no provoque, desequilibrios inaceptables en el - desenvolvimiento de las funciones que se les han asignado.

Es por ello que el elemento encargado de la coordinación territorial del desenvolvimiento de la función educativa debe contar con los medios suficientes a la evaluación, el intercambio y la integración.

#### 4.2 Determinación de las atribuciones normativas de evaluación y control

Debido a que durante mucho tiempo los órganos centrales de la SEP tuvieron que dedicarse a resolver cuestiones rutinarias que mantuvieran en operación al sistema al transferirse funciones y facultades al órgano desconcentrado, se advierte la presencia de situaciones que de no resolverse de inmediato constituirán un lastre permanente que dificultará la evolución del mismo.

Estas situaciones por no haberse abordado oportunamente obligan que el organismo rector las considere como acciones prioritarias - para definir correctamente su atención.

Dentro del contexto global del sistema educativo federal a nivel nacional, el organismo rector esta representado por la Secretaría de Educación Pública en su conjunto; en lo particular, en la conducción de algún servicio educativo, de regulación o de apoyo administrativo, cada uno de los órganos centrales constituyen el organismo rector. La interacción de estos últimos son los que dan forma al primero.

De esta manera, la presencia de las funciones normativas, de planeación y de coordinación geográfica deben darse en lo particular y en lo general, única forma de garantizar la evolución congruente del sistema.

En las condiciones actuales el organismo rector debe fortale-

cerse, a través de la reorientación de sus funciones, o bien constituirse inmediatamente.

La integración del organismo rector requiere de la instauración de la estructura específica que facilite la realización de -- las funciones descritas, mismas que se desarrollarán conjuntamente con el resto de atribuciones que correspondan a la SEP y a cada una de las unidades administrativas desconcentradas.

Observando un enfoque sistémico en la estructuración de las organizaciones, éstas se constituyen por 3 elementos: sustantivos, regulación y adjetivos.

Es necesario que en el de regulación se incorporen las funciones de normas, planeación y coordinación geográfica. El nivel que corresponda a las áreas dependerá de la magnitud y complejidad del servicio.

A nivel general de la SEP, los 3 elementos son totalmente identificables, a saber: regulación, Subsecretaría de Planeación; adjetivo, Oficial Mayor y sustantivo, Subsecretaría de Educación Elemental, Media Superior, Tecnológica, Cultura y Deporte.

Sin embargo, en lo particular en cada una de las unidades administrativas que conforman las áreas anteriormente descritas se deberá reproducir el enfoque y desarrollar las funciones señaladas.

## 5. LA ASISTENCIA TECNICA

Con el propósito de concretar las funciones normativas, de planeación y de coordinación regional que permitan la conducción del sistema federal de educación y el fortalecimiento de los órganos-desconcentrados en sus estructuras orgánicas, sistemas y procedimientos, es necesario que las áreas centrales asistan, esto es -- acudan y apoyen permanentemente el funcionamiento de las áreas des-- concentradas para corregir desviaciones y orientar los rumbos.

Este apoyo cuya naturaleza es técnica, se desprende de la habilidad por parte del órgano central respecto del uso y manejo de los procesos que constituyen los subsistemas que fueron transferidos a los estados.

En la asistencia técnica que se proporcione al órgano descon-- centrado, tendrán que observarse las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico
- b) Programación
- c) Ejecución
- d) Evaluación

### DIAGNOSTICO

Se parte de la presentación de un marco teórico, a través del cual se enfoca al órgano desconcentrado desde el punto de vista de los subsistemas que lo integran, con el objeto de tener una visión globalizadora del mismo.

Posteriormente se propone que, para efecto de análisis, cada

Órgano se analice desde el punto de vista del proceso administrativo, con la finalidad de poder estudiar integralmente su operación.

Ambos enfoques, el de sistemas y el de proceso administrativo, se conjugan para captar la información requerida en forma clasificada y jerarquizada a fin de proponer, en igual forma, la ejecución de las acciones necesarias para abatir la problemática que se identifique.

Se considera necesaria esta presentación con el objeto de que todos los participantes en los estudios manejen los mismos conceptos y se obtenga mayor precisión en su desarrollo.

Tomando en cuenta lo anteriormente expresado se precisan como elementos característicos del concepto de sistemas los siguientes:

- " a) un conjunto o combinación de cosas y partes;
- b) integradas e interdependientes;
- c) cuyas relaciones entre sí y con sus atributos las hacen - formar un todo unitario y organizado;
- d) que cumple determinado propósito o realiza determinada función;
- e) y que puede mantener cierto grado de estabilidad, aunque la materia y la energía que lo compongan esten sujetas a cambios constantes".<sup>40</sup>

Para efecto de análisis se define que el órgano desconcentrado está integrado por 3 tipos de subsistemas: a) los adjetivos y de-



regulación, que son aquellos que manejan los recursos e instrumentan las principales decisiones; b) los auxiliares, que se caracterizan por manejar información interna y apoyar la toma de decisiones de los subsistemas administrativos y de regulación y, c) los sustantivos que son los encargados de realizar las tareas para las que la institución fue creada.

En cada uno de ellos en lo particular y en la integración global del sistema educativo "el medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los servicios y la retroalimentación se relacionan e interactúan unos con otros.... A todo un conjunto de esos elementos y sus interrelaciones se le llama sistema administrativo".<sup>41</sup>

#### - Subsistemas Adjetivos y de Regulación

Estos se caracterizan por manejar, en términos generales, los recursos humanos, materiales y financieros para la operación del órgano desconcentrado, regular el crecimiento del sistema y por implantar las principales decisiones técnico-administrativas.

Los subsistemas adjetivos y de regulación están representados por las áreas de Planeación y de Servicios Administrativos.

En tal sentido, es necesario considerar que si estos subsistemas no están operando con máxima eficiencia, los demás órganos y subsistemas encontrarán graves dificultades, para el cumplimiento de sus funciones.

- Subsistemas Auxiliares

Estos se caracterizan por manejar la información que generan en su conjunto la operación del órgano desconcentrado o por realizar acciones de control y apoyo para el funcionamiento de las demás áreas.

En este rango quedarán comprendidos los órganos de apoyo directo del titular del órgano desconcentrado, los que tienen un ámbito de acción regional dentro de las propias entidades federativas, de informática y los de participación y consulta.

- Subsistemas Sustantivos

Se caracterizan por desarrollar el conjunto de funciones para las que fue creada la institución; por la ejecución de las llamadas actividades fin.

En efecto, con la acción de los subsistemas operativos se pretende el logro de las finalidades de la organización estudiada.

Mientras los subsistemas adjetivos y de regulación manejan los recursos y planean el crecimiento del sistema integral; los auxiliares apoyan la operación mediante el manejo de información y, los sustantivos ejecutan las acciones necesarias para lograr el fin social de la organización.

Por lo tanto, esta clasificación de los subsistemas obedece a la naturaleza de la actividad que desarrolla cada uno de ellos.

Para el caso del órgano desconcentrado, los subsistemas operativos evidentemente son las áreas responsables de los servicios

de Educación Básica y de Educación Terminal.

El organismo en estudio, que desde otro punto de vista es - un subsistema del sistema educativo nacional, tiene como finalidad educar , por lo tanto, sus sistemas sustantivos son los men cionados.

Una vez clasificadas las áreas del Órgano desconcentrado bajo la óptica de sistemas es necesario, para efecto de análisis, consi derar que cada uno de ellos, para el logro de sus objetivos, reali za un proceso administrativo integrado por las fases de planeación, organización, dirección, ejecución, coordinación, control y evalua ción.

Para los conceptos planteados anteriormente, se consideran las siguientes acepciones:

- Planeación

"... es el proceso administrativo de escoger y realizar los me jores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lo-- grar los objetivos. O dicho en otros términos, es entender el obje-- tivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que -- pueden realizarse y escoger la mejor". 42

Por lo tanto, en esta fase del proceso administrativo se iden tificarán las metas y los objetivos y cuantificarán, racionalizarán y programarán los recursos necesarios para el logro de los mismos.

### - Organización

"Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil - para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal". 43

Dentro de esta fase están contempladas las acciones encaminadas a establecer la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos-- de la institución, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos y metas señalados.

### - Dirección

"...labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de -- los integrantes de la organización." 44

### - Ejecución

Fase del proceso administrativo integrada por el desarrollo -- del conjunto de operaciones necesarias, para el logro de los objetivos del órgano.

### - Coordinación

"Es ese proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones y duplicaciones y dando cada sector o individuo su má-

xima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa o institución en particular". 45

- Control

" Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos". 46

Este concepto general considera la identificación y previsión de las posibles desviaciones para implantar las medidas correctivas necesarias (control) y la comparación de lo programado con lo obtenido (evaluación) para retroalimentar a las distintas fases del proceso.

La conjunción del enfoque de sistemas y de proceso administrativo permite el diseño de la Matriz de Análisis Administrativo que se presenta a continuación.



A través de ella se obtiene el enfoque globalizador que se mencionó anteriormente, y se determina para que sea utilizada como guía básica para el estudio de cada órgano desconcentrado.

En esta matriz se establece la clasificación de los subsistemas a los que nos referimos anteriormente. Una vez establecida esta clasificación en la que cada subsistema está constituido por un órgano específico, se establece la siguiente premisa:

Todo órgano, para operar eficientemente, debe ejecutar un proceso lógico.

Es decir, su comportamiento obedece a ciertos planes; presenta un determinado esquema de organización; al cual se han integrado recursos; es dirigido en determinada manera; ejecuta precisamente determinados procesos; coordina su actividad con sistemas externos e internos y, debe de contar con mecanismos de control y evaluación.

Analizando el comportamiento de cada órgano en relación del -- proceso, es factible identificar, en forma sistemática, la problemática que enfrenta en su operación y, asimismo, proponer las medidas correctivas que se estimen convenientes.

La integración de los análisis por área permitirá formular un diagnóstico integral del órgano desconcentrado, priorizar los problemas identificados y las acciones necesarias para su abatimiento, y, en suma, desarrollar un programa también integral de apoyo.

Del manejo de la Matriz de Análisis de Administración se pueden

obtener los siguientes resultados: guía sistemática de análisis, permite priorizar acciones, insumo para la formulación de un plan de -- trabajo que permita la atención sistemática de las áreas con proble-- mas, presenta la panorámica general del órgano desconcentrado y por-- área y facilita la evaluación y la toma de decisiones.

#### PROGRAMACION

En base a las actividades que se sugieran para abatir los problemas identificados, deberán diseñarse dos subprogramas: el subpro-- grama de fortalecimiento bajo la responsabilidad directa del órgano-- desconcentrado y el subprograma a cargo de las áreas centrales.

Este enfoque permitirá al órgano desconcentrado desarrollar sus propios medios de apoyo, adicionalmente las áreas centrales dispon-- drán de mayor tiempo para la evaluación y control.

#### EJECUCION

La ejecución de ambos subprogramas podrá ser paralela, evitan-- do que no se obstaculicen mutuamente.

#### EVALUACION

Concluida la ejecución de ambos subprogramas cada uno de los -- órganos centrales deberá proceder a evaluar los resultados obtenidos, formulando los comentarios y propuestas que estime convenientes.

Asimismo, las áreas centrales procederán a realizar lo propio, por supuesto en coordinación con los órganos estatales.

De las evaluaciones podrán desprenderse las acciones complemen tarias que se requieran, lo que define lógicamente la interacción - permanente del órgano central y estatal.



## 6. PROPUESTA DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL ORGANO DESCONCENTRADO

Como fue señalado en puntos anteriores, una consecuencia lógica del desarrollo del programa de desconcentración lo constituye la racionalidad en la estructura de la Secretaría.

Por ello, antes de proceder a presentar la propuesta de organización y funcionamiento del órgano desconcentrado, se desarrollará un breve análisis y se determinará la estructura orgánica óptima para la SEP.

Un principio fundamental que se desprende del desarrollo del presente, esta representado porque todas las unidades administrativas que cuenten con servicios sustantivos en las entidades federativas y aquéllas que atiendan la demanda de la población a nivel nacional tendrán que transferir sus funciones y facultades al órgano desconcentrado.

Tomando en cuenta lo anterior, el análisis se efectuará observando lo siguiente:

- 1ª Aplicación de criterios de departamentalización homogéneos y por igual a la totalidad de unidades administrativas.
- 2ª Responsabilizar a las áreas educativas en la atención de algún nivel, considerando a todas las modalidades que lo conforman.

- 3° Evitar la duplicidad de funciones.
- 4° Eliminar los fenómenos de supraespecialización, como determinante para la conformación de las unidades administrativas.
- 5° Evitar la reproducción de cuerpos de participación y consulta.

En la hoja posterior se muestra el diagrama de organización de la SEP vigente a partir de enero de 1985.

#### ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SEP

UNIDAD ADMINISTRATIVA	PROPUESTA
1. Secretario	Permanece
1.1 Consejo Nacional Técnico de la Educación	Permanece
1.2 Consejo de Contenidos y Métodos Educativos	Permanece
1.3 Consejo de Programas Culturales	Permanece
1.4 Consejo Nacional del Deporte	Desaparece
1.5 Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal	Permanece
1.6 Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica	Permanece
1.7 Comisión Interna de Administración y Programación	Permanece
1.8 Comisión General de Becas	Permanece
1.9 Contraloría Interna	Permanece



UNIDAD ADMINISTRATIVA	PROPUESTA
1.10 Dirección General de Información y Relaciones Públicas	Permanece
1.11 Dirección General de Organización y Métodos	Desaparece, debido a que forma parte de un proceso integral. Se incorpora a Planeación, Programación y Organización.
1.12 Dirección General de Relaciones Internacionales	Permanece
1.13 Dirección General de Servicios Jurídicos	Permanece
2. Coordinación General para la Descentralización Educativa	Permanece
2.1 Dirección General de Apoyo Administrativo	Permanece
2.2 Dirección General de Enlace y Coordinación	Permanece
3. Subsecretaría de Planeación Educativa	Permanece
3.1 Dirección General de Planeación	Desaparece, debido a que forma parte de un proceso integral. Se incorpora a Planeación, Programación y Organización.
3.2 Dirección General de Programación	Desaparece, debido a que forma parte de un proceso integral. Se incorpora a Planeación, Programación y Organización.
3.3 Dirección General de Evaluación	Permanece
3.4 Dirección General de Incorporación y Revalidación	Permanece
3.5 Centro de Procesamiento Arturo Rosenblueth	Desaparece, duplica funciones, se incorpora a Información Administrativa.
4. Subsecretaría de Educación Elemental	Desaparece, se incorpora a Educación Básica
4.1 Dirección General de Educación Inicial	Desaparece, debido a que atiene de una modalidad educativa. Se incorpora a Educación Preescolar.

4.2 Dirección General de Educación Preescolar	Permanece
4.3 Dirección General de Educación Primaria	Permanece
4.4 Dirección General de Educación Especial	Desaparece, debido a que -- atiende una modalidad educativa. Se incorpora a Educación Preescolar y Primaria
4.5 Dirección General de Educación Indígena	Desaparece, debido a que atiende una modalidad educativa. Se incorpora a Educación Preescolar y Primaria
4.6 Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales	Desaparece, porque duplica - funciones con las áreas educativas y con Evaluación.
5. Subsecretaría de Educación Media	Desaparece, se incorpora a - Educación Básica
5.1 Dirección General de Educación Secundaria	Permanece
5.2 Dirección General de Educación Secundaria Técnica	Permanece
5.3 Dirección General de Educación Media Superior	Permanece, se readscribe a Educación Superior
5.4 Unidad de Telesecundaria	Desaparece, debido a que -- atiende una modalidad educativa. Se incorpora a Educación Secundaria.
6. Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	Desaparece, se incorpora a - Educación Superior
6.1 Dirección General de Educación Superior	Permanece
6.2 Dirección General de Investigación Científica	Desaparece, se incorpora a Educación Superior.
6.3 Dirección General de Educación Normal	Permanece
6.4 Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio	Desaparece, debido a que duplica sus funciones con la - Universidad Pedagógica Nacional
6.5 Dirección General de Profesiones	Permanece

- |  |  |
|--|--|
| 7. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas     | Desaparece, se incorpora a Educación Superior                              |
| 7.1 Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria    | Desaparece, se incorpora a Educación Tecnológica Superior y Media Superior |
| 7.2 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial      | Desaparece, se incorpora a Educación Tecnológica-Media-Superior            |
| 7.3 Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar          | Desaparece, se incorpora a Educación Tecnológica Superior y Media Superior |
| 7.4 Dirección General de Institutos Tecnológicos               | Desaparece, se incorpora a Educación Tecnológica Superior                  |
| 7.5 Unidad de Centros de Capacitación                          | Permanece, se transfiere a Educación Básica                                |
| 8. Subsecretaría de Cultura                                    | Permanece  |
| 8.1 Dirección General de Publicaciones                         | Desaparece, se incorpora a Publicaciones, Bibliotecas y Difusión           |
| 8.2 Dirección General de Bibliotecas                           | Desaparece, se incorpora a Publicaciones, Bibliotecas y Difusión           |
| 8.3 Dirección General de Derechos de Autor                     | Permanece  |
| 8.4 Dirección General de Culturas Populares                    | Permanece  |
| 8.5 Dirección General de Promoción Cultural                    | Desaparece, se incorpora a Culturas Populares                              |
| 8.6 Unidad de Televisión Educativa                             | Desaparece, se incorpora a Publicaciones, Bibliotecas y Difusión           |
| 9. Subsecretaría del Deporte                                   | Desaparece   |
| 9.1 Dirección General de Educación Física                      | Permanece, se reubica en Educación Básica                                  |
| 9.2 Dirección General de Centros de Educación Física y Deporte | Desaparece, se incorpora a Educación Normal                                |
| 9.3 Dirección General de Desarrollo del Deporte                | Desaparece   |

10. Oficialía Mayor	Permanece
10.1 Dirección General de Personal	Permanece
10.2 Dirección General de Recursos Financieros	Permanece
10.3 Dirección General de Recursos Materiales y Servicios	Permanece
10.4 Dirección General de Información Administrativa	Permanece
10.5 Dirección General de Pagos	Desaparece, debido a que desempeña funciones muy específicas. Se incorpora a Personal

Conforme al resultado obtenido de la propuesta, cuantitativamente se desprende el siguiente análisis:

	1977	1982	1985	Propuesta
- Secretario	1	1	1	1
- Subsecretarías	5	7	7	4
- Oficialía Mayor	1	1	1	1
- Coordinación General	1	-	1	1
- Coordinación	4	-	-	-
- Dirección General	39	70	72	58
- Unidad	10	2	3	1
- Consejo	1	7	6	5
- Comisión	-	2	2	2
- Contraloría o Auditoría Gral.	1	1	1	1
- Centro	-	1	1	-
<b>T o t a l</b>	<b>63</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>74</b>

El esquema de organización propuesto, se presenta en la hoja continua.

Con base en el análisis anterior, a continuación se desarrolla la propuesta de organización y funcionamiento del órgano desconcentrado, considerando la totalidad de servicios que se otorgan en cada una de las entidades federativas.

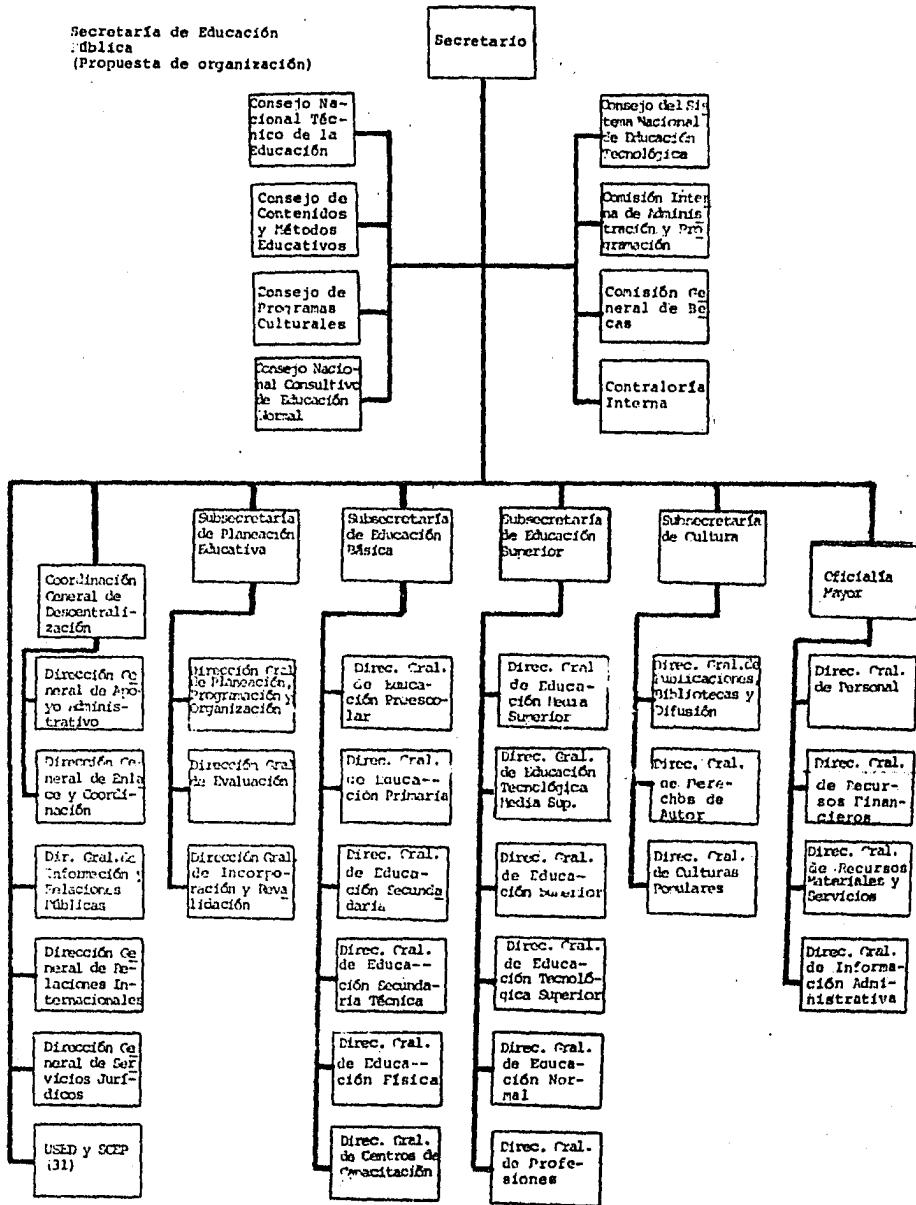
El diagrama de organización es el que se ilustra y, únicamente serán descritas las funciones del órgano desconcentrado en lo general y de las áreas directamente dependientes del titular del mismo.

#### ESTRUCTURA ORGANICA

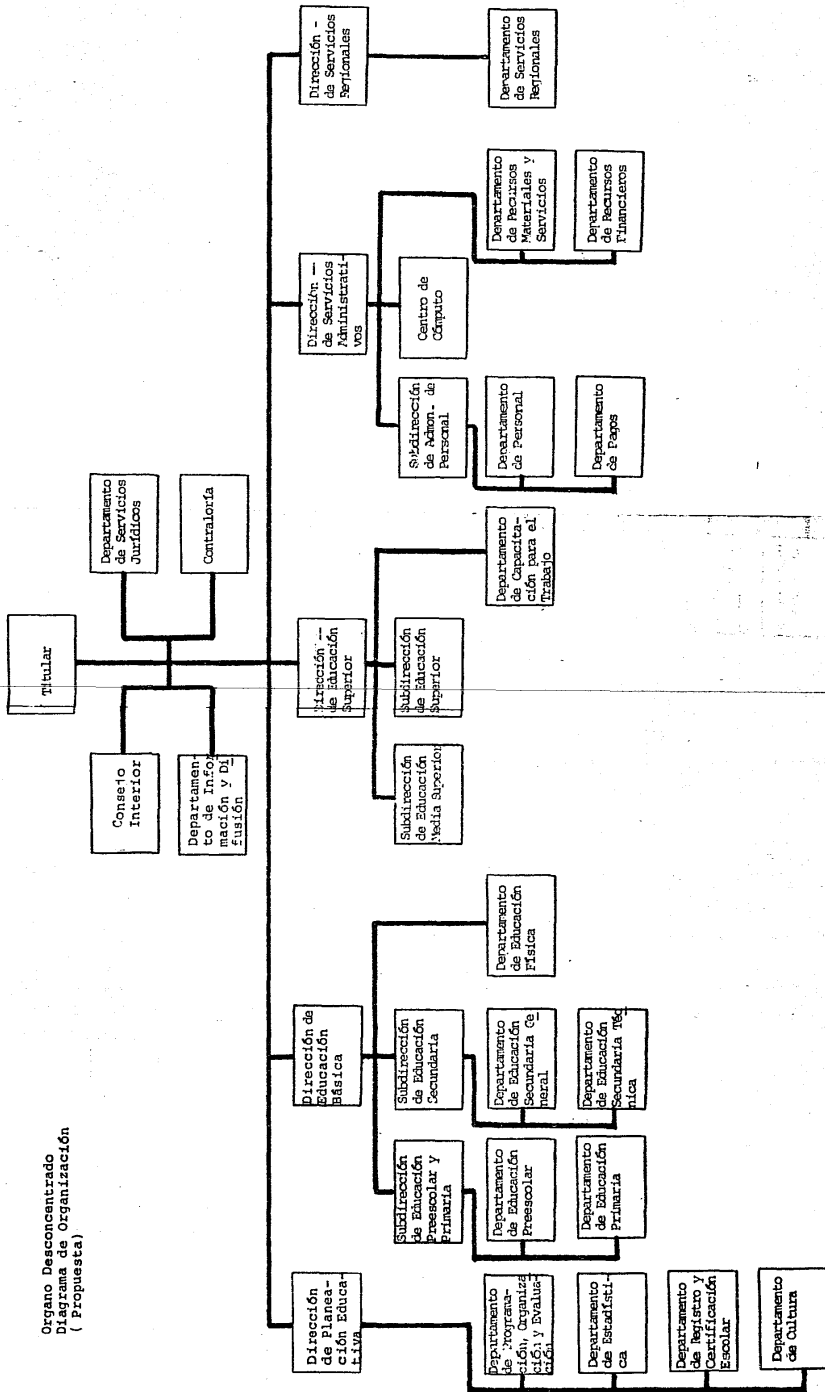
1. Titular del Organismo Desconcentrado
  - 1.1 Consejo Interior
  - 1.2 Departamento de Información y Difusión
  - 1.3 Departamento de Servicios Jurídicos
  - 1.4 Contraloría
  - 1.5 Dirección de Planeación Educativa
    - 1.5.0.1 Departamento de Programación, Organización y Evaluación
    - 1.5.0.2 Departamento de Estadística
    - 1.5.0.3 Departamento de Registro y Certificación Escolar
    - 1.5.0.4 Departamento de Cultura
  - 1.6 Dirección de Educación Básica
    - 1.6.1 Subdirección de Educación Preescolar y Primaria
      - 1.6.1.1 Departamento de Educación Preescolar
      - 1.6.1.2 Departamento de Educación Primaria



Secretaría de Educación  
Pública  
(Propuesta de organización)



Órgano Desconcentrado  
 Diagrama de Organización  
 ( Propuesta )



- 1.6.2 Subdirección de Educación Secundaria
  - 1.6.2.1 Departamento de Educación Secundaria General
  - 1.6.2.1 Departamento de Educación Secundaria Técnica
  - 1.6.0.1 Departamento de Educación Física
- 1.7 Dirección de Educación Terminal
  - 1.7.1 Subdirección de Educación Media Superior
  - 1.7.2 Subdirección de Educación Superior
    - 1.7.0.1 Departamento de Capacitación para el Trabajo
- 1.8 Dirección de Servicios Administrativos
  - 1.8.1 Subdirección de Administración de Personal
    - 1.8.1.1 Departamento de Personal
    - 1.8.1.2 Departamento de Pagos
  - 1.8.2 Centro de Cómputo
    - 1.8.0.1 Departamento de Recursos Materiales y Servicios
    - 1.8.0.2 Departamento de Recursos Financieros
- 1.9 Dirección de Servicios Regionales
  - 1.9.0.1 Departamento de Servicios Regionales

De acuerdo con el último diagrama de organización del Órgano desconcentrado se producen los siguientes cambios:

a) Areas que se eliminan

- Departamento de Estudios y Proyectos, debido a que se promueve el desarrollo de sus funciones a través de las áreas del propio Órgano desconcentrado, evitando institucionalizar el -bomberazo-

Centros Regionales de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, como servicio coordinado, en virtud de que se considera su desaparición por duplicar -- las funciones con la Universidad Pedagógica Nacional.

- Higiene Escolar, como servicio coordinado, debido a que pasa a depender de la Secretaría de Salud

b) Áreas que se fusionan

- Departamento de Organización y Métodos al Departamento de Programación y Presupuesto, a fin de cumplir de manera integral con el proceso, considerando la evolución de las organizaciones de los centros de trabajo ubicados en los estados.
- El servicio coordinado de educación inicial y la parte correspondiente al nivel de educación preescolar de los Departamentos de Educación Indígena y Educación Especial al Departamento de Educación Preescolar, responsabilizando a una área exclusiva de este nivel.
- La parte correspondiente al nivel de educación primaria de los Departamentos de Educación Indígena, Especial y Adultos al Departamento de Educación Primaria, por los mismos motivos expuestos en el punto anterior.
- Departamento de Telesecundarias al Departamento de Educación Secundaria General, a fin que asuma la responsabilidad total

de esa modalidad educativa.

- El Departamento de Trámites al Personal de Educación Tecnológica al Departamento de Personal, por desconcentrarse -- completamente los servicios de educación tecnológica media-superior y superior
- Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal al Departamento de Personal, por representar un elemento del sistema integral de administración de personal
- Delegación de Zona al Departamento de Servicios Regionales, en virtud de que desempeñan las mismas funciones, así como para standarizar las áreas regionales de los órganos desconcentrados en las entidades federativas.

c) Áreas que se readscriben

- Dirección Federal de Educación Física a la Dirección de Educación Básica, debido a que su apoyo se circunscribe fundamentalmente a los niveles de educación primaria y secundaria.
- Departamento de Servicios Culturales a la Dirección de Planeación, como producto fundamentalmente de equilibrio de -- las cargas de trabajo.

d) Áreas de nueva creación

- Bibliotecas y las Unidades Regionales de Culturas Populares

en el Departamento de Cultura, el Departamento de Centros - de Capacitación, la Subdirección de Educación Media Superior y la Subdirección de Educación Superior porque se desconcentran los servicios.

Asimismo, se establece una adecuación en los niveles jerárquicos a fin de equilibrar los tramos de control y sentar las bases -- para la asignación de importes racionales de remuneración a los titulares de las mismas.

Las funciones de las áreas son las siguientes:

#### 1. ORGANO DESCONCENTRADO

1. Elaborar los planes, programas y presupuestos correspondientes a los servicios de la Secretaría en los estados, ajustándose a las normas establecidas al respecto.
2. Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica, física, capacitación para el trabajo, media superior y superior en sus diferentes tipos y modalidades de - acuerdo con las disposiciones y los criterios nacionales que se establezcan.
3. Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de los servicios a que se refiere la función anterior, conforme a las disposiciones legales aplicables y a los lineamientos que se establezcan.

4. Tramitar, registrar y controlar la admisión, baja y demás movimientos del personal que determine el secretario, así como del que atiende los servicios a que se refiere la función segunda y operar respecto de dicho personal el sistema de pago de remuneraciones, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y las normas, sistemas y procedimientos establecidos.
5. Coadyuvar con las dependencias correspondientes en los programas para la superación académica y administrativa del personal a su servicio.
6. Practicar auditorías a los establecimientos educativos y a las áreas administrativas, conforme a las disposiciones aplicables y a los lineamientos que se dicten.
7. Supervisar, conforme a las disposiciones aplicables, que las instituciones incorporadas a la Secretaría que presten en el estado los servicios educativos, a los que se refiere la función segunda, cumplan con las normas aplicables.
8. Coadyuvar con la Dirección General de Incorporación y Revalidación en la administración de las becas en efectivo y para--realizar estudios en escuelas particulares que hayan sido otorgadas por los comités de becas, conforme a las normas aprobadas por la Comisión General de Becas.
9. Expedir copias certificadas de las constancias que obren en -

los archivos del Órgano desconcentrado, cuando deban ser exhibidas en procedimientos judiciales o contencioso-administrativos y, en general, para cualquier proceso o averiguación.

10. Sugerir a las unidades administrativas centrales, con base en las necesidades y peculiaridades en la entidad, la modificación de las disposiciones establecidas respecto a los servicios educativos.
11. Auxiliar al secretario en la coordinación de las entidades del sector educativo y de los servicios no desconcentrados existentes en el Estado.
12. Coadyuvar con las direcciones generales en la prestación de los servicios que a éstas corresponda realizar en todo el país.
13. Rendir a las direcciones generales correspondientes los informes periódicos que se requieran para fines de evaluación y control de los servicios educativos desconcentrados territorialmente.
14. Ser el único conducto en el estado para difundir información por cualquier medio, sobre las funciones y actividades de la Secretaría.
15. Ejercer las demás funciones que le señala este ordenamiento y las que le asigne el secretario.



## 1.1 CONSEJO INTERIOR

1. Procurar el desarrollo armónico del sistema federal de educación en el Estado, a través de la coordinación de las actividades de las diferentes representaciones de la SEP y del sector en la entidad.
2. Analizar la problemática específica de cada una de las diversas áreas educativas y proponer soluciones.
3. Elaborar y actualizar políticas y criterios comunes de acción encaminados al mejoramiento del sistema educativo en la entidad.
4. Evaluar periódica y sistemáticamente los logros obtenidos por cada una de las áreas educativas y proponer soluciones.
5. Detectar, cuantificar y proponer prioridades de acción en relación con las necesidades de servicios educativos en la entidad.
6. Proponer medidas concretas que propicien la concurrencia de -- esfuerzos federales y estatales en materia educativa.
7. Acordar el establecimiento de comisiones y grupos de trabajo - que se encarguen de estudiar y promover soluciones a problemas específicos.

8. Promover el desarrollo de esquemas de administración que permitan racionalizar los recursos existentes.
9. Planear, analizar y determinar acciones de mejoramiento administrativo, que contribuyan al mejor cumplimiento de sus objetivos, planes y programas en funciones de la Subcomisión Interna de Administración y Programación.
10. En general, coadyuvar con las labores que realiza el Órgano desconcentrado en el estado para el mejoramiento y desarrollo de la educación en todos sus niveles.

#### 1.2 DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y DIFUSION

1. Desarrollar políticas que promuevan la participación de la comunidad en la solución de sus problemas educativos mediante el fomento y desarrollo de patronatos, asociaciones civiles y otros órganos.
2. Promover y apoyar las relaciones del Órgano desconcentrado con los organismos de la entidad que coadyuven en la promoción y desarrollo de la educación, la cultura, la recreación y la investigación científica.
3. Apoyar la promoción orientada hacia la comunidad para que participe en los programas a grupos marginados.
4. Supervisar la ejecución de las políticas de relaciones publi-

cas del Órgano desconcentrado.

5. Desarrollar programas que apoyen a las distintas representaciones educativas de la entidad en la promoción y desarrollo de la educación en el nivel correspondiente.
6. Mantener informados a los representantes educativos en la entidad, a los organismos del Sector y a la opinión pública, respecto de las tareas y actividades que realiza en materia educativa el Órgano desconcentrado.
7. Difundir los planes educativos de la entidad a través de medios masivos de comunicación.
8. Difundir los manuales, reglamentos, instructivos, circulares y demás disposiciones jurídicas que regulan el funcionamiento -- del sistema educativo en la entidad, para hacerlos del conocimiento general.
9. Mantener relaciones permanentes con los reporteros que cubren la información del Órgano desconcentrado con los representantes educativos en la entidad y organismos del Sector.
10. Elaborar los folletos e instructivos necesarios para informar y orientar al público usuario sobre los servicios educativos en la entidad, así como captar, analizar y evaluar su opinión.

### 1.3 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS JURIDICOS

1. Auxiliar al titular del Órgano desconcentrado en la organización, desarrollo y vigilancia de las funciones de carácter conten  
cioso.
2. Desahogar asuntos y consultas que en materia jurídico-conten  
ciosa formulen las áreas del Órgano desconcentrado.
3. Comunicar a las autoridades educativas de la entidad sobre -  
las resoluciones judiciales que los obligen a modificar cri-  
terios del funcionamiento en sus actuaciones.
4. Promover, en materia de amparo, todo lo relacionado en los -  
juicios en que la Secretaría y sus dependencias en el estado  
señaladas como autoridad responsable o tercero perjudicado,-  
manteniendo oportunamente informada a la Dirección General de Servicios  
Jurídicos de las diversas fases del procedimiento.
5. Elaborar las actas de abandono de empleo, administrativas y de  
responsabilidad, de los trabajadores de la S.E.P., en el estado,  
que se hagan acreedores a ellas.
6. Vigilar los trámites de los juicios de amparo en los juzgados  
de distrito, cuando la Secretaría sea señalada como autoridad  
responsable o tercero perjudicado.
7. Informar oportunamente de los actos que se cometen en perjuci  
o del patrimonio de la Secretaría en el Estado, y promover  
la reparación de dichos daños.

8. Informar oportunamente a la Dirección General de Servicios Jurídicos acerca de los convenios o contratos que se firman y -- del que resulten obligaciones pecuniarias para la Secretaría, -- así como de las actas que se levanten por responsabilidad.
9. Actuar, en materia penal, como defensor de los intereses de la S.E.P. en el Estado, o en su caso, como coadyuvante del Ministerio Público en los asuntos en que sea parte.
10. Prevenir, en general, acciones judiciales en contra de la -- S.E.P. en la entidad.

#### 1.4 CONTRALORIA

1. Practicar auditorías administrativas, de operación, financieras y de gestión a los centros de trabajo y áreas que integran el órgano desconcentrado con base en las normas, los sistemas y procedimientos establecidos por la Contraloría Interna.
2. Verificar a petición del titular del órgano desconcentrado, el cumplimiento de los reglamentos, manuales e instructivos, con forme a las normas aplicables y, hacer las sugerencias que pro cedan.
3. Examinar e interpretar la información financiera del órgano -- desconcentrado, centros de trabajo y entidades del Sector, en -- cuanto a su confiabilidad, oportunidad y utilidad, así como -- elaborar los informes correspondientes que contengan las suge -- rencias derivadas de las revisiones efectuadas y el seguimiento de las mismas.

4. Vigilar que los recursos provenientes de financiamientos externos autorizados se utilicen para los fines que se concedieron.
5. Intervenir en las acciones que requieran levantamiento de actas por entrega de escuelas y equipo, donaciones, baja de muebles, etc.
6. Verificar la eficiencia del manejo de recursos, enfocando cantidad, calidad y precio de los mismos en función de su destino.
7. Realizar todas aquellas funciones que le encomiende el titular del órgano desconcentrado, en ejercicio de las facultades que le confieren las normas y ordenamientos de la Secretaría y de conformidad con las disposiciones de la Contraloría Interna.

#### 1.5 DIRECCION DE PLANEACION EDUCATIVA

1. Dirigir y coordinar la elaboración de los planes a corto, me-  
diano y largo plazo, del sector educativo en la entidad, de -  
acuerdo con las normas establecidas.
2. Establecer prioridades para atender la demanda del sector edu-  
cativo en la entidad, conforme a las políticas y lineamientos-  
establecidos.
3. Coordinar las acciones de planeación, programación, presupues-  
tación, evaluación, seguimiento y estadística en las áreas edu  
cativas, así como en los departamentos de servicios regionales  
de la entidad.

4. Verificar que el anteproyecto de presupuesto por programas se elabore a nivel centro de trabajo, de acuerdo con las normas establecidas.
5. Diseñar conjuntamente con las áreas del Órgano desconcentrado la organización, sistemas y procedimientos que contribuyan a elevar la eficacia y la eficiencia de las mismas.
6. Determinar conjuntamente con las áreas educativas, los departamentos de servicios regionales, la Jefatura del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, el Convenio Unico de Coordinación y organismos y entidades, - según corresponda la aplicabilidad e integración de los programas de inversión en cuanto a los proyectos de consolidación, ampliación, sustitución, creación y ubicación de los planteles federales en la entidad.
7. Estudiar y promover modificaciones a las estructuras orgánicas de las áreas específicas del Órgano desconcentrado, así como llevar el registro de las estructuras autorizadas.
8. Presentar el anteproyecto de presupuesto por programas, con base en las normas y lineamientos establecidos.
9. Difundir oportunamente el presupuesto autorizado a las áreas del Órgano desconcentrado.
10. Proponer la reprogramación al presupuesto por programas del Órgano desconcentrado.

11. Proponer ante la Dirección General de Planeación, Programación y Organización las modificaciones al programa de metas.
12. Proponer ante la Dirección General de Planeación, Programación y Organización las ampliaciones líquidas al presupuesto autorizado.
13. Dirigir y coordinar la programación detallada de los servicios educativos.
14. Coordinar la evaluación programática y presupuestal de los programas de operación e inversión federal en la entidad.
15. Organizar, dirigir y controlar las actividades de control escolar, acreditación y certificación, de los sistemas escolarizados y abiertos, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
16. Dirigir y coordinar la programación de las inscripciones anticipadas en el estado, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
17. Dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento del sistema de estadísticas y difundir en la entidad las estadísticas educativas.
18. Dirigir el sistema de catálogos básicos que operen en la entidad.



19. Organizar, coordinar, controlar y evaluar los servicios de bibliotecas y de culturas populares en el estado.
20. Desarrollar las actividades socio-culturales a cargo del órgano desconcentrado.
21. Desarrollar aquellas funciones que le encomiende el titular del órgano desconcentrado.

#### 1.6 DIRECCION DE EDUCACION BASICA

1. Adoptar las medidas conducentes para que la educación preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica y física en sus diferentes tipos y modalidades, que se imparte en la entidad - se sujete a las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos, - los planes y los programas de estudio y los métodos aprobados - por la Secretaría.
2. Organizar, supervisar y evaluar la educación preescolar, primaria, secundaria y secundaria técnica y física, que se imparte en los planteles de la entidad, conforme a las normas y linea mientos establecidos.
3. Participar en el otorgamiento de los cursos de capacitación y actualización del personal docente en la entidad.
4. Supervisar que los planteles educativos incorporados a la Secretaría que imparten estos niveles y tipos de educación cumplan con las disposiciones aplicables.

5. Informar a las direcciones generales que incidan en el funcionamiento de su área sobre el cumplimiento de las normas y -- los procedimientos emitidos por éstas, así como proponer las adecuaciones para mejorar su aplicación.
6. Presentar a la consideración del titular del órgano descon-- centrado las propuestas de nombramiento del personal docente, administrativo y técnico.
7. Coordinar sus acciones con las demás áreas del órgano descon-- centrado a efecto de solicitar y, en su caso, proporcionar la información que requiera para su funcionamiento.
8. Coordinar sus acciones con la Dirección de Planeación Educati-- va para formular proyectos de creación, crecimiento, fusión o suspensión (temporal o definitiva) de planteles.
9. Desarrollar aquellas funciones que le encomiende el titular - del órgano desconcentrado y que sean afines a las anteriores.

#### 1.7 DIRECCION DE EDUCACION TERMINAL

1. Adoptar las medidas conducentes para que la educación media-- superior y superior que se imparte en la entidad se sujete a las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos, los planes y los programas de estudio y los métodos aprobados por la Se cretaría.

2. Organizar, supervisar y evaluar la educación media-superior, superior y de capacitación para el trabajo que se imparte en los planteles de la entidad, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos sobre el particular.
3. Promover la realización de cursos de capacitación y actualización del personal docente en la entidad.
4. Supervisar que los planteles educativos incorporados a la Secretaría que imparten educación media-superior y superior --- cumplan con las disposiciones aplicables.
5. Informar a las direcciones generales que incidan en su funcionamiento sobre el cumplimiento de las normas y los procedimientos emitidos por ésta, así como proponer las adecuaciones para mejorar su aplicación.
6. Presentar a la consideración del titular del órgano desconcentrado las propuestas de nombramientos del personal docente, - administrativo y técnico.
7. Coordinar sus acciones con las demás áreas del órgano desconcentrado a efecto de solicitar y, en su caso, proporcionar la información que requieran para su funcionamiento.
8. Coordinar sus acciones con la Dirección de Planeación Educativa, para formular proyectos de creación, crecimiento, fusión y suspensión (temporal o definitiva) de planteles de estos servicios.

9. Supervisar las acciones de servicio social en los planteles de educación media-superior en el estado.
10. Establecer vínculos con dependencias del sector público y -privado de la entidad, que sirvan para el desarrollo de la educación media-superior y superior.
11. Proponer la creación o la modificación de carreras, según las necesidades de la entidad y la demanda educativa.
12. Mantener relaciones con las instituciones de educación media superior y superior ubicadas en la entidad.
13. Desarrollar aquellas funciones que le encomiende el titular del órgano desconcentrado y que sean afines a las anteriores.

#### 1.8 DIRECCION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

1. Vigilar la correcta difusión y aplicación de las políticas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios que dicten los órganos centrales.
2. Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la administración, contratación, cambio de situación y desarrollo del personal de la Secretaría en el Estado.
3. Supervisar las actividades de registro y control de personal, así como la permanente actualización de los mismos.

4. Organizar, controlar y evaluar el desarrollo de los programas de capacitación y/o actualización del personal técnico y administrativo.
5. Supervisar la oportuna y correcta elaboración de la nómina quincenal y, en su caso, la impresión y distribución de cheques de pago de remuneraciones al personal de la Secretaría en el estado.
6. Vigilar el correcto y oportuno ejercicio y control del presupuesto de egresos de la SEP asignado a la entidad.
7. Supervisar y controlar el registro contable de todas las operaciones presupuestarias.
8. Vigilar que la fiscalización de la documentación comprobatoria del gasto cumpla con las normas y los requisitos de orden legal para su pago.
9. Vigilar la correcta aplicación y registro de los fondos en efectivo destinados a la operación del órgano desconcentrado.
10. Proporcionar los servicios de tesorería necesarios para el órgano desconcentrado.
11. Adquirir los bienes y contratar los servicios necesarios para el buen funcionamiento del órgano desconcentrado.

12. Suministrar el material y equipo a las dependencias de la SEP en la entidad.
13. Administrar el sistema de control de inventarios de los bienes muebles propiedad de la SEP en la entidad.
14. Vigilar la correcta y oportuna prestación de los servicios de correspondencia, archivo, impresión, intendencia, vigilancia y transportes, a las áreas demandantes del servicio.
15. Proporcionar los servicios de orientación, información y - quejas.
16. Administrar los servicios de análisis, programación, codificación, registro y procesamiento electrónico de datos, - que requieran las áreas de la entidad federativa.
17. Administrar los recursos para la prestación del servicio educativo asistencial en los planteles en el estado, conforme al programa autorizado.

#### 1.9 DIRECCION DE SERVICIOS REGIONALES

\* Existe en aquellas entidades federativas que cuentan con varios departamentos de servicios generales

1. Coordinar, de acuerdo con las instrucciones del titular del Órgano desconcentrado, las tareas que realicen los departamentos de servicios regionales
2. Supervisar el cumplimiento eficiente de las actividades encomendadas a los departamentos de Servicios Regionales.

3. Propiciar la adecuada comunicación de los departamentos de -- servicios regionales entre sí y con los demás órganos del órgano desconcentrado.
4. Atender los problemas que presenten los departamentos de servicios regionales en el cumplimiento de sus funciones y canalizar los que procedan a los órganos competentes del órgano desconcentrado.
5. Comunicar a los departamentos de servicios regionales las disposiciones que emitan las dependencias centrales de la Secretaría y el órgano desconcentrado.
6. Supervisar y propiciar la agilización de los trámites que en materia de recursos humanos, materiales y financieros realicen los centros de trabajo ante los departamentos de servicios regionales.
7. Supervisar la oportuna distribución de los cheques de remuneraciones al personal que realicen los departamentos de servicios regionales.
8. Dictar las instrucciones necesarias a efecto de atender eficientemente la distribución y recolección de formas estadísticas, así como de las actividades de certificación de estudios que realicen los departamentos de servicios regionales.
9. Facilitar a través de los departamentos de servicios regionales, orientación e información a los usuarios del sistema de

educación abierta sobre los procedimientos para la acreditación de estudios de esta modalidad.

10. Participar con las áreas del órgano desconcentrado en la elaboración de programas de capacitación para el personal de los departamentos de servicios regionales.
11. Proponer mecanismos para aumentar la agilización y eficiencia en la prestación de los servicios que proporcionan los departamentos de servicios regionales.
12. Apoyar a los departamentos de servicios regionales para el mejor cumplimiento de las disposiciones aplicables e informar de los resultados obtenidos.
13. Proponer al titular del órgano desconcentrado la creación de nuevos departamentos de servicios regionales o la modificación del ámbito territorial que cada uno de ellos pueda atender.
14. Realizar aquellas funciones que le otorguen las disposiciones aplicables y las que le encomiende el titular del órgano desconcentrado.

#### 1.9.0.1 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS REGIONALES

1. Coordinar las actividades que realizan las diferentes áreas del órgano desconcentrado y del Sector en la zona a su cargo, de acuerdo con los lineamientos establecidos.



2. Atender la problemática de las diferentes áreas educativas de la SEP, y del Sector de la región, y proponer las soluciones que procedan.
3. Detectar, cuantificar y proponer al órgano desconcentrado las soluciones de los problemas en relación con las necesidades de los servicios educativos de la región.
4. Evaluar, periódicamente y sistemáticamente, los logros obtenidos en los servicios educativos de la región y -sugerir al órgano desconcentrado correcciones para el mejoramiento de los mismos.
5. Vigilar la eficiente prestación de los servicios de --orientación e información al público que agilicen sus trámites y gestiones, de acuerdo con las políticas determinadas.
6. Proponer ante el órgano desconcentrado el anteproyecto de presupuesto por programa del Departamento de Servicios Regionales.
7. Controlar que las actividades relativas a la captación de información estadística se desarrollen de acuerdo -con lo determinado.
8. Atender y controlar que las actividades relativas a la acreditación y certificación de estudios en la modalidad escolar y abierta se efectúe de acuerdo con las nor-

mas, planes y programas particulares establecidos para cada nivel y modalidad educativa.

9. Dirigir y supervisar que el cumplimiento de las actividades relativas a la admisión y tramitación de incidencias de personal se efectúe conforme a las políticas establecidas.
10. Dirigir y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos básicos de la administración de recursos financieros.
11. Dirigir y supervisar las actividades relativas al abastecimiento de recursos materiales y las prestaciones de servicios de apoyo.
12. Aplicar las políticas determinadas por el órgano desconcentrado que fomenten la participación de la comunidad en la solución de sus problemas educativos y el desarrollo de patronatos, asociaciones civiles y otros.
13. Promover las relaciones del Departamento de Servicios Regionales con los organismos existentes, que coadyuven a la promoción y desarrollo de la educación, cultura, la recreación y la investigación científica.
14. Aplicar los programas determinados para la promoción y desarrollo de la educación en sus diferentes niveles.

15. Apoyar al Órgano desconcentrado en la difusión de los manuales, reglamentos, instructivos, circulares y demás disposiciones jurídicas que regulen el funcionamiento del sistema educativo, para hacerlos de conocimiento general.
  
16. Realizar todas aquellas funciones que en forma expresa le sean encomendadas por el titular del Órgano desconcentrado que sean acordes a las normas y lineamientos de la Secretaría.

## V. IMPLANTACION DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS

## V. IMPLANTACION DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS

Las acciones para la reorientación y fortalecimiento del proceso de desconcentración de la SEP desarrolladas en el capítulo anterior se presentan en dos contextos:

### a) Central

- Integración del organismo rector
- Reestructuración de la SEP a nivel central
- Asistencia a los órganos desconcentrados
- Conciliación de las medidas establecidas

### b) Estatal

- Desconcentración de los servicios de: educación media superior, educación superior, internados de educación primaria, centros de capacitación para el trabajo, así como de los servicios de apoyo de bibliotecas, culturas populares, derecho de autor y publicaciones.
- Transferencia a los centros de trabajo docentes de educación media superior y superior, por la infraestructura administrativa de que disponen, de un mayor cúmulo de funciones y decisiones.
- Consolidación de los servicios desconcentrados con antelación con problemas en su desarrollo
- Reestructuración del órgano desconcentrado

## 1. FORMULACION DEL PROGRAMA

Previo a la formulación del programa de implantación; a partir de los elementos descritos, los grupos de trabajo 3-2-1 deberán

haber diseñado los instrumentos de apoyo de cada una de las acciones descritas anteriormente.

Del desarrollo de las actividades se obtendrán entre otros, los siguientes productos: disposiciones legales reformadas, manuales de operación, organización, procedimientos, instructivos, guías técnicas, etc., tanto para el nivel central como desconcentrado. En estos instrumentos se describirá en forma ordenada y sistemática las atribuciones, normas, organización, funciones, actividades, operaciones, así como los elementos de coordinación, evaluación y control del sistema establecido.

Por otra parte, además de disponer con las definiciones de el qué, el dónde, el cómo y el cuándo, tendrá que determinarse el con qué; esto es, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros requeridos para el funcionamiento regular del sistema integral.

Deberá promoverse por todos los medios de que los recursos necesarios que se asignen a los órganos desconcentrados sean de los existentes en las propias áreas centrales, con el propósito de aprovechar su experiencia y características y de abatir los costos del propio proceso.

Una vez contando con los elementos señalados, se procederá a planear las tareas para la implantación de las medidas propuestas.

Para ello se sugiere de la aplicación de técnicas, tales como: ruta crítica, gantt, reportes de avance etc.

A partir de lo anterior deberán describirse con precisión los siguientes aspectos:

a) Actividades necesarias para la puesta en marcha de las medidas establecidas.

b) Tiempo requerido para el desarrollo de las mismas

c) Responsables de la ejecución

d) Recursos humanos, técnicos, materiales y financieros-necesarios para desarrollar el programa.

Debido a que en todos los casos las medidas propuestas son de gran magnitud, es recomendable considerar dentro del programa actividades de experimentación, previa a la puesta en marcha, a fin de examinar el comportamiento del sistema diseñado en sólo una parte de la organización, centro de trabajo sustantivo o --- bien, circunscripción territorial definida, para conocer su aplicabilidad.

A partir de los resultados que se obtengan se podrán realizar la serie de ajustes que se consideren convenientes, con anticipación a su implantación a nivel global.

## 2. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

Debido a la naturaleza de las medidas establecidas, la - puesta en marcha de las mismas deberá efectuarse bajo lo sí-- guiente:

a) Deberán implantarse al mismo tiempo; independientemente de su naturaleza, a fin de propiciar una correspondencia funcional inmediata entre el nivel central y el desconcentrado.

b) Tendrán que ponerse en marcha al mismo tiempo en todas las entidades federativas para su realización.

c) La instalación de las medidas deberá ser instantánea - para evitar duplicidad y sobre todo confusión a los usuarios de los servicios.

d) Los esquemas de operación desconcentrado y central deberán ser los mismos en las entidades federativas y en las propias unidades administrativas ubicadas en el D.F.

Adicionalmente, se considerarán las estrategias previstas - en el original programa de desconcentración mismas que se desa-- rrollaron en el capítulo II de este trabajo.



### 3. IMPLANTACION

Consiste en "poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado,--realizando las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados..."<sup>47</sup>

Dentro de los aspectos importantes que deberán ser considerados en el desarrollo de esta etapa se encuentra el relativo al desarrollo de los cursos de capacitación, a través de los cuales se dará a conocer al personal sus nuevas actividades.

Es importante que desde este momento se promueva la interacción total entre el personal de los órganos desconcentrados y el personal de las áreas administrativas centrales para garantizar el éxito en el programa emprendido.

La liberación del sistema no podrá efectuarse sino hasta en tanto se desarrollen las habilidades suficientes de los responsables de las actividades y lógicamente se disponga de los recursos necesarios para su funcionamiento.

#### 4. EVALUACION Y CONTROL EN LA EJECUCION DEL PROGRAMA

Una vez liberada la operación de los aspectos implantados se debe efectuar la revisión del funcionamiento integral del sistema, vigilando y comprobando que la ejecución de las acciones se lleve a cabo conforme a lo planeado.

Para el efecto, es necesario instrumentar los mecanismos de información para poder valorar el comportamiento del sistema en cada una de sus partes. Para la obtención de la información se podrá hacer uso de diferentes técnicas, tales como:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Análisis en discusión de grupo
- Observación directa
- Encuesta
- Registros de información general

Estos instrumentos deberán ser aplicados a todos los elementos que de manera directa o indirecta participan en el desarrollo de la tarea educativa, tales como: alumnos, maestros, comunidad, sector privado, etc.

Con base en las revisiones efectuadas, si se identifican -- desviaciones, deberá procederse a su corrección a fin de orientar el funcionamiento del sistema a lo originalmente establecido. La asistencia técnica por parte de las unidades administrativas centrales es fundamental para que el órgano desconcentrado desarrolle

sus actividades conforme a las disposiciones establecidas.

Las acciones correspondientes a esta fase, tendrán que desarrollarse permanentemente para evitar desviaciones en el cumplimiento de las metas determinadas

## **VI. CONSIDERACIONES FINALES**

## VI. CONSIDERACIONES FINALES

Promover el establecimiento de un esquema de operación desconcentrado de manera integral, significa hoy por hoy la intención de ubicar a la Secretaría de Educación Pública en un estadio más maduro en cuanto a su organización y funcionamiento.

Si bien es cierto, lo anterior constituye la imagen objetivo a corto plazo, los esfuerzos no deben limitarse a la observancia de lo que en el presente estudio se ha descrito.

La inercia observada en el proceso educativo a nivel nacional nos demuestra claramente que el esquema de operación desconcentrado debe significar un proceso de transición que conllevará necesariamente al establecimiento del esquema de operación descentralizado, el cual de acuerdo con una opinión muy personal representa la forma más madura de organizar y determinar las competencias de las dependencias.

El actual régimen, desde sus inicios, planteó como una estrategia de desarrollo la descentralización de la vida nacional, de acuerdo con los siguientes propósitos fundamentales:

- "1) Distribución de las competencias constitucionales
- 2) Distribución de las competencias fiscales
- 3) Descentralización de la Administración Pública
- 4) Descentralización política
- 5) Descentralización de la actividad económica

- 6) Descentralización y planeación del desarrollo regional
- 7) Fortalecimiento municipal
- 8) Descentralización de la educación"<sup>48</sup>

Si bien es cierto existe una gran interrelación entre los conceptos anteriores, el presente se limitará a la atención -- del último.

" Al lado del régimen de centralización existe otra forma de organización administrativa: la descentralización, que día a -- día va tomando mayor incremento en los estados contemporáneos y -- que, en términos generales, consiste en confiar la realización -- de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación diversa de la de jerarquía.

La descentralización administrativa se distingue de la descentralización política que se opera en el régimen federal, porque mientras la primera se realiza exclusivamente en el ámbito del Poder Ejecutivo, la segunda implica un régimen especial de los Poderes estatales frente a los Poderes federales".<sup>49</sup>

Con base en lo anterior, se debe proceder a la transferencia de las funciones educativas a un órgano con diferente personalidad jurídica a la S.E.P. y con el que se deberá establecer una relación distinta a la de jerarquía.

Al tomar posesión como Presidente Constitucional de los Esta

dos Unidos Mexicanos, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, declaró:

-Impulsemos la descentralización de la vida nacional. Es imposible concebir la vitalidad de la República sin la cabal participación de las Entidades Federativas en la definición y ejecución de las tareas que exige el desarrollo nacional. Lucharemos contra el centralismo que agobia e inhibe energía y acciones profundas.

Fundadas razones de orden pedagógico, académico y administrativo aconsejan volver hoy al esquema de la constitución de 1917, en el cual la responsabilidad de la enseñanza básica correspondía a los gobiernos locales y municipales. La Federación conservará las funciones rectoras y de evaluación, que ejercerá a través de la Secretaría de Educación Pública. Los derechos laborales del magisterio y su autonomía sindical serán respetados escrupulosamente.

En distintas partes del discurso se mencionó la voluntad de celebrar convenios con los gobiernos estatales y de revisar el esquema de distribución de competencias.

Frente a nuestro marco encontramos los elementos básicos de la descentralización.

Por una parte se menciona la transferencia de funciones y recursos radicados centralmente hacia una personalidad jurídica diferente, que es el primer elemento de nuestro esquema de análisis.

Además se señala que la Federación conserva las facultades rectoras y de evaluación, por lo que se establece una relación di

ferente a la de jerarquía, segundo elemento de nuestro esquema - de análisis.

Para instrumentar esta transferencia se recurre a la figura del convenio, con lo cual se inicia un proceso de devolución de facultades y a efecto de elevar éstas al rango constitucional se operan las reformas y adiciones a nuestra carta fundamental.

Uno de los aspectos que es necesario puntualizar, es la conservación en el centro de las facultades rectoras y de evaluación, ya que debemos recordar que la educación nacional, en los términos del Artículo 3ro. Constitucional debe tener un sentido unitario -- y unificador, y que la Ley Federal de Educación señala que corresponde a la federación formular para toda la República los planes - y programas para la educación primaria, secundaria y normal y la - de cualquier tipo o grado destinado a obreros y campesinos.

Orientar en este momento el proceso hacia la descentraliza--ción total, por el grado de madurez alcanzado, provocaría la repro--ducción de sistemas educativos específicos para cada entidad fede--rativa, con la evidente problemática a nivel nacional. A pesar de--ello, es un objetivo que no deber perderse de vista, más aún los esfuerzos deberán orientarse hacia ese camino sin perder de vista el enfoque integral; esto es, considerando la totalidad de servi--cios educativos, para no reproducir errores cometidos en el pasa--do.

Como principio fundamental de todo lo señalado en este traba--



jo resalta la intención de orientar las acciones mediante un - proceso integral y gradual, que vaya permitiendo adquirir las habilidades necesarias en los distintos niveles operativos, -- hasta la liberación total del sistema educativo al nivel de go bierno más adecuado, el municipal.

VII.

A N E X O S

ANEXO A

CRECIMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS PROPORCIONADOS POR LA SEP.

NIVEL	CONCEPTO	CICLO ESCOLAR	1930-1931 (1)	1950-1951 (3)	1960-1961 (4)	1970-1971 (5)	1977-1978 (5)
Primaria	alumnos		714 981	1 853 009	3 171 768	6 076 061	8 779 464
	maestros		12 245	37 181	67 576	125 714	198 020
	escuelas		7 125	18 296	20 711	31 642	41 200
Medio	alumnos	(2)	6 733		91 248	606 219	1 419 870
	maestros		465			31 904	69 053
	escuelas		12			1 534	3 215
Media	alumnos					64 004	200 606
	maestros					3 986	14 185
	escuelas					181	312
Superior	alumnos		6 864		11 977	52 899	102 324
	maestros		1 057		N.D.	4 260	11 314
	escuelas		21		23	40	100

(1) Memoria SEP 1930-1931,

(2) Incluye secundarias y preparatorias

(3) Memoria SEP 1950-1951

(4) Memoria SEP 1960-1961

(5) Prontuario estadístico 1970-1979 Sistema Educativo Nacional. SEP D.G. de Programación



ANEXO C

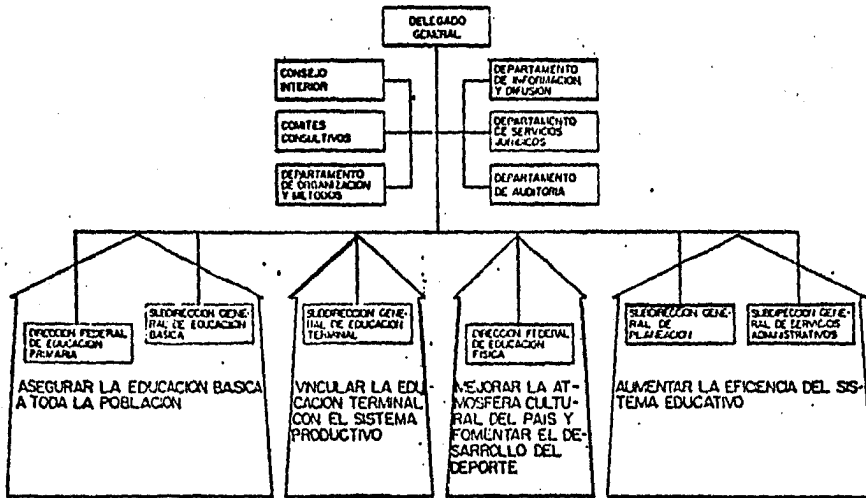
SECTOR EDUCATIVO  
ESQUENA DE SUBSECTORIZACION

ENTIDAD I SUBSECTOR	EMPRESAS DESCENTRALIZADAS	EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA Y ASOCIACIONES CIVILES	FIDEICOMISOS
SECRETARÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO PARA LA ESTIMACION DE RENDIDOS Y PROGRAMAS DE APLICACION DE LA EDUCACION (CEPRA)</li> <li>• COMISION NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO (CONAFE)</li> <li>• INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES (INI)</li> <li>• INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS (INEA)</li> </ul>		
PLANIFICACION EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO DE INVESTIGACION PARA LA EDUCACION SOCIAL (CIES)</li> <li>• COMISION NACIONAL DE LOS ASESORES DE TEXTO ESCOLAR (CONATEX)</li> <li>• COMITE ADMINISTRATIVO DE PROGRAMAS ESCOLARES DE COORDINACION DE ESCUELAS (CAPEC)</li> <li>• INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, OPTICA Y ELECTRONICA (INOE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMEXCAL, S. C.</li> <li>• COMEX, S. A. DE C. V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARA EL IMPULSO NACIONAL DE ASISTENCIA, OPTICA Y ELECTRONICA (INOE)</li> <li>• FOMENTO PARA EL DESARROLLO DE ESCUELAS UNIDAS (FIDEU)</li> </ul>
EDUCACION MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COLLEJO DE BACHILLERES</li> </ul>		
EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO DE AYUDA PARA ESTUDIOS DE POSGRADO (CAEP)</li> <li>• INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE POSGRADO (IIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y TECNICA S. L. DE CV.</li> <li>• CENTRO DE INVESTIGACION EN ALIMENTACION Y DESARROLLO, S. C.</li> <li>• CENTRO DE INVESTIGACION Y PROMOCION ECONOMICA, S. C. (CINPE)</li> <li>• CENTRO DE INVESTIGACIONES DE MONTANA SUR, S. C.</li> <li>• EL COLLEJO DE BACHILLERES, S. C. (COLBACH)</li> <li>• EL COLLEJO DE BACHILLERES, S. C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FOMENTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIONES DE DESARROLLO SUPERIOR</li> <li>• PARA EL DESARROLLO DE ESCUELAS UNIDAS QUE SE DADE EN MEXICO</li> <li>• PARA FOMENTAR UNA HISTORIA DE LA SUPERVISION ESCOLAR</li> <li>• PARA LA INVESTIGACION DE BACHILLERES*</li> </ul>
EDUCACION E INVESTIGACION TECNOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO NACIONAL (CISAP)</li> <li>• CENTRO NACIONAL DE ESTADISTICA TECNICA INDUSTRIAL (CENTE)</li> <li>• CENTRO NACIONAL DE ESTADISTICA PROFESIONAL TECNICA (CENTEP)</li> <li>• COMISION DE COORDINACION Y PROMOCION DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL (COPAC)</li> <li>• PATRONATO DE OBRAS E INVESTIGACIONES DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL (IPON)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARA LA INVESTIGACION Y LA FORMACION SUPERVISORA E INICIAL (CISAP)</li> <li>• PARA LA INVESTIGACION Y LA FORMACION PROFESORA (CENTE)</li> </ul>
CULTURA Y RECREACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS AVANZADOS EN ANTROPOLOGIA SOCIAL (CEIAS)</li> <li>• COMISION NACIONAL DE SERVICIOS PARA LA ATENCION DE LA JUVENTUD (COMES)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMITES DE INVESTIGACION, S. C.*</li> <li>• INSTITUTO NACIONAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA, S. A. DE C. V.</li> <li>• PROMOCIONES F. C. Y. (PROMOC)</li> <li>• ENTRENAMIENTO PROFESIONAL, S. A. (EPMA)</li> <li>• FOMENTO DE CULTURA PROFESIONAL, S. A. DE C. V. (FOCUP)</li> <li>• LITO EDUCACIONES SUMMA, S. A. (LITUMA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEL ESTADO DE BAJIO CALIFORNIA SUR (BIC)</li> <li>• PARA LA EDUCACION DE LA CASA DEL NIÑO Y LA FAMILIA (CIC)</li> <li>• PARA LA FORMACION DE LA OBRERA SIN SUJECION DE OBRERA (CIC)</li> <li>• PARA LOS NIÑOS DE LOS NIÑOS Y FOMENTO SOCIAL</li> <li>• FOMENTO DE ESCUELAS UNIDAS (FIDEU)</li> <li>• FOMENTO DE LA CULTURA MEXICANA (FIC)</li> <li>• FOMENTO DE LA CULTURA MEXICANA (FIC)</li> <li>• FOMENTO DE LA CULTURA MEXICANA (FIC)</li> <li>• FOMENTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA JUVENTUD (FONDE)</li> <li>• FOMENTO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES (FONACT)</li> </ul>

\* En proceso de constitucion  
\*\* Propuesta de constitucion

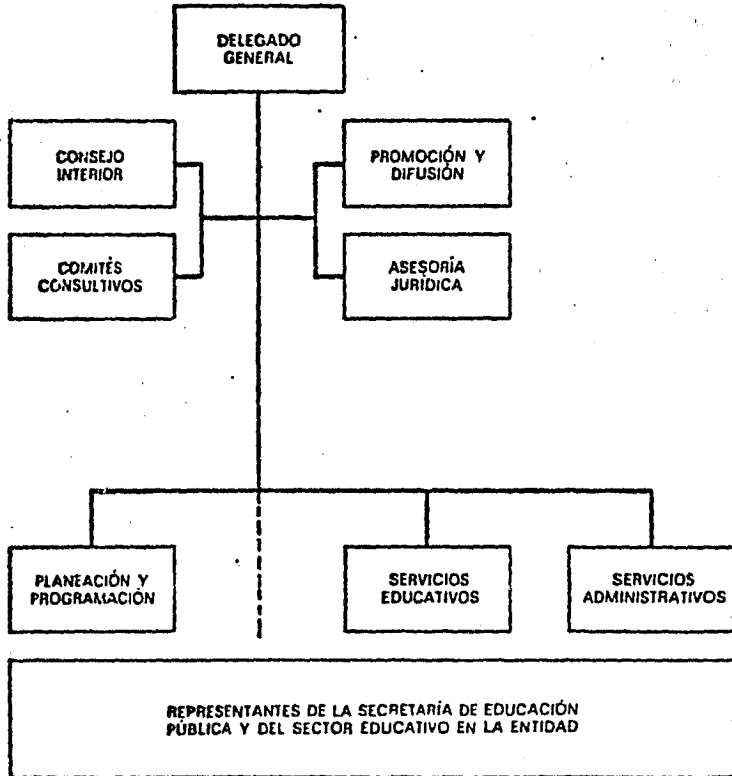
ANEXO D

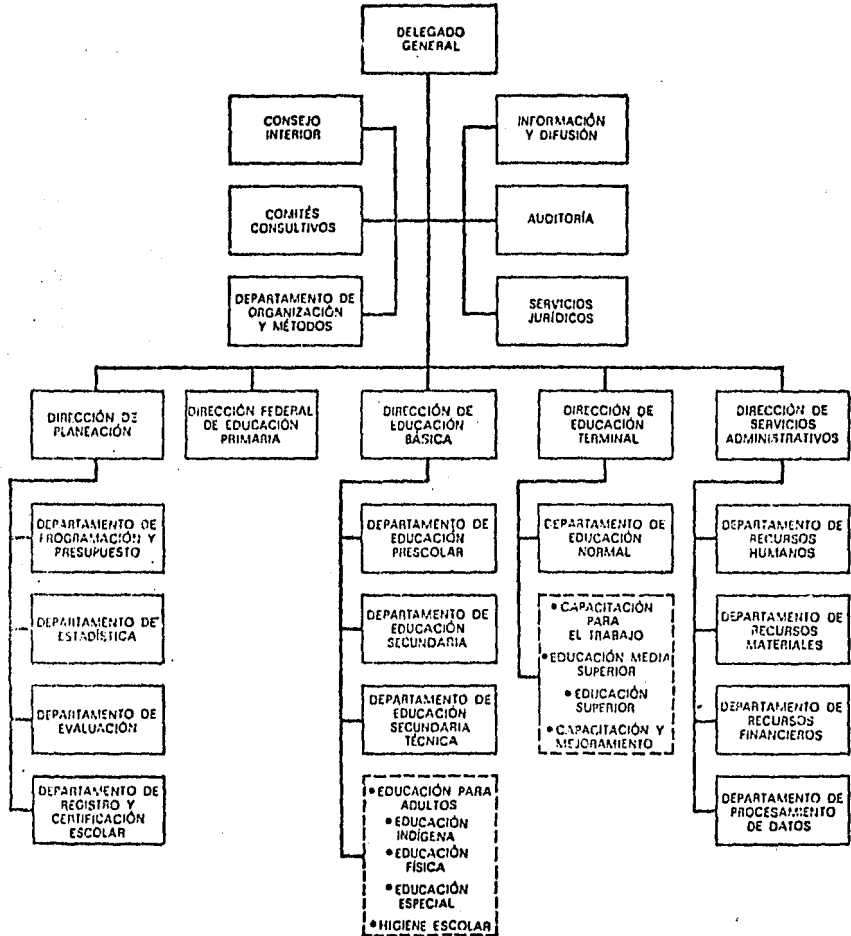
ESTRUCTURA DE LAS DELEGACIONES GENERALES  
CON BASE A OBJETIVOS PROGRAMATICOS



ANEXO E

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DELEGACIÓN GENERAL  
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN/1  
ABRIL DE 1978





— — — — — AUTORIDAD LINEAL. RELACIONES DE MANDO PARA JEFS Y SUBALTERNOS DE LOS SERVICIOS QUE DEPENDEN DE LA DELEGACIÓN (SERVICIOS DESCONCENTRADOS)

- - - - - RELACIONES DE COORDINACIÓN EXISTEN PARA COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS SERVICIOS QUE AÚN NO SE HAN DESCONCENTRADO







## A N E X O I

## CENTROS DE TRABAJO ADMINISTRATIVOS

## DESCRIPCION

- Dirección General de Evaluación
- Contraloría Interna
- Comisión Interna de Administración y Programación
- Centro de Procesamiento Arturo Rosenblueth
- Comisión General de Becas
- Unidad de Centros de Capacitación
- Dirección General de Culturas Populares
- Oficina del Subsecretario de Cultura
- Consejo de Contenidos y Métodos Educativos
- Dirección General del Derecho de Autor
- Dirección General de Desarrollo del Deporte
- Coordinación General para la Descentralización Educativa
- Dirección General de Centros de Educación Física y Deporte
- Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar
- Servicios Coordinados de Educación Pública
- Delegación de Zona
- Departamento de Servicios Regionales
- Unidad de Centros de Educación Básica para Adultos
- Oficina del Subsecretario de Educación Elemental
- Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica
- Dirección General de Educación Especial
- Dirección General de Educación Física

- Dirección General de Apoyo Administrativo
- Dirección General de Enlace y Coordinación
- Dirección General de Educación Inicial
- Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal
- Dirección General de Educación Normal
- Dirección General de Educación Preescolar
- Unidad de Higiene Escolar
- Dirección General de Investigación Científica y Superación Académica
- Dirección General de Información Administrativa
- Dirección General de Educación Indígena
- Dirección General de Incorporación y Revalidación
- Dirección General de Institutos Tecnológicos
- Dirección General de Pagos
- Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales
- Oficina del Subsecretario de Educación Media
- Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional - del Magisterio
- Dirección General de Educación Media Superior
- Consejo Nacional del Deporte
- Oficina del Oficial Mayor
- Dirección General de Organización y Métodos
- Consejo de Programas Culturales
- Dirección General de Profesiones
- Dirección General de Planeación
- Dirección General de Programación
- Dirección General de Educación Primaria
- Dirección General de Publicaciones
- Dirección General de Bibliotecas

- Dirección General de Recursos Financieros
- Dirección General de Personal
- Dirección General de Relaciones Internacionales
- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios
- Dirección General de Información y Relaciones Públicas
- Consejo Coordinador de Sistemas Abiertos de Educación Superior
- Oficina del Secretario de Educación Pública
- Oficina del Subsecretario del Deporte
- Dirección General de Educación Secundaria
- Oficina del Subsecretario de Educación e Investigación Tecnológicas
- Dirección General de Servicios Jurídicos
- Oficina del Subsecretario de Planeación Educativa
- Oficina del Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica
- Dirección General de Educación Superior
- Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
- Consejo Nacional Técnico de la Educación
- Dirección General de Educación Secundaria Técnica
- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
- Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar
- Unidad de Telesecundaria
- Dirección General de Promoción Cultural
- Unidad de Televisión Educativa y Cultural

#### CENTROS DE TRABAJO BIBLIOTECARIOS

##### DESCRIPCION

- Biblioteca
- Centro de documentación

## CENTROS DE TRABAJO CULTURALES

## DESCRIPCION

- Centro, Museo o Unidad de Culturas Populares

## CENTROS DE TRABAJO DOCENTES

## DESCRIPCION

- Escuela de Educación Preescolar.-Atención Compensatoria
- Escuelas de Educación Primaria.-Albergue
- Centro de Acción Educativa
- Escuela de Educación Indígena.-Albergue
- Centro de Educación Básica para Adultos
- Bachillerato General
- Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía
- Centros de Capacitación
- Escuelas de Educación Primaria Artículo 123 cuadrillas ambulantes
- Centros de Educación Preescolar Bilingüe (Educación Indígena)
- Normal de Especialización
- Centros de Estudios Tecnológicos del Mar
- Centro de Bachillerato Tecnológico (industrial o de servicios)
- Centro de Desarrollo Infantil
- Centro de Capacitación y Educación para los Trabajadores
- Escuela de Educación Especial
- Escuela Superior de Educación Física
- Coordinación de Educación Física en los estados
- Centro de Enseñanza Ocupacional

- Escuela de Educación Secundaria General
- Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios
- Instituto Tecnológico Agropecuario
- Centro de Capacitación Indígena
- Instituto Tecnológico
- Escuela de Educación Preescolar
- Escuelas de Educación Normal.-Preescolar
- Normal de Educación Física
- Escuela Nacional de Maestros de Capacitación para el Trabajo - Industrial
- Escuelas de Educación Normal.-Primaria
- Escuela de Educación Normal.-Superior
- Escuela de Educación Primaria.-Bilingüe
- Primaria Intensiva
- Escuela de Educación Primaria.-General
- Escuelas de Educación Secundaria.-Para Trabajadores
- Escuelas de Educación Secundaria.-Técnica
- Escuela Superior
- Centro de Bachillerato Tecnológico (Agropecuario CBTA)
- Centro de Estudios Tecnológicos (Agropecuarios CETA)
- Institutos Tecnológicos del Mar
- Telesecundaria

#### CENTROS DE TRABAJO DE APOYO

##### DESCRIPCION

- Almacén
- Procuradurías de Asuntos Indígenas
- Centro de Capacitación para el Desarrollo Profesional (DGTA)

- Unidades de Grupos Integrados
- Central de Laboratorios y Talleres.-Educación Secundaria
- Laboratorios de Psicología y Psicopedagogía
- Centro Regional de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio
- Centro Psicopedagógico o de Diagnóstico y Canalización de Educación Especial

#### CENTROS DE TRABAJO DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

##### DESCRIPCION

- Brigada de Desarrollo y Mejoramiento Indígena
- Brigada para el Desarrollo Rural
- Unidad de Capacitación para el Desarrollo Agropecuario
- Misión Cultural

#### CENTROS DE TRABAJO DE INVESTIGACION

##### DESCRIPCION

- Centro Interdisciplinario de Investigación
- Centro de Investigación de Institutos Tecnológicos

#### CENTROS DE TRABAJO DEPORTIVOS Y RECREATIVOS

##### DESCRIPCION

- Centro de Educación Física y Deporte
- Instalación Deportiva



## CENTROS DE TRABAJO DE SALUD

## DESCRIPCION

- Clínica de Educación Especial
- Centro de Educación para la Salud
- Servicio Abierto de Educación para la Salud Escolar
- Servicio Médico Escolar

## CENTROS DE TRABAJO ASISTENCIAL

## DESCRIPCION

- Albergue Escolar Indígena
- Albergue Escolar Rural
- Escuelas de Educación Primaria.-Casa Escuela

## ANEXO J

### PLANTEL DE EDUCACION PREESCOLAR DIAGRAMA DE PUESTOS Enero de 1981

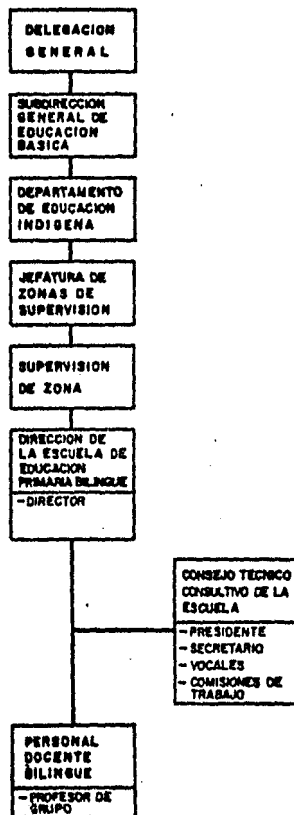


# SOLO ALGUNOS PLANTELES CUENTAN CON ESTE PUESTO

ANEXO K

ESCUELA DE EDUCACION  
PRIMARIA BILINGÜE  
DIAGRAMA DE PUESTOS

Abril de 1982

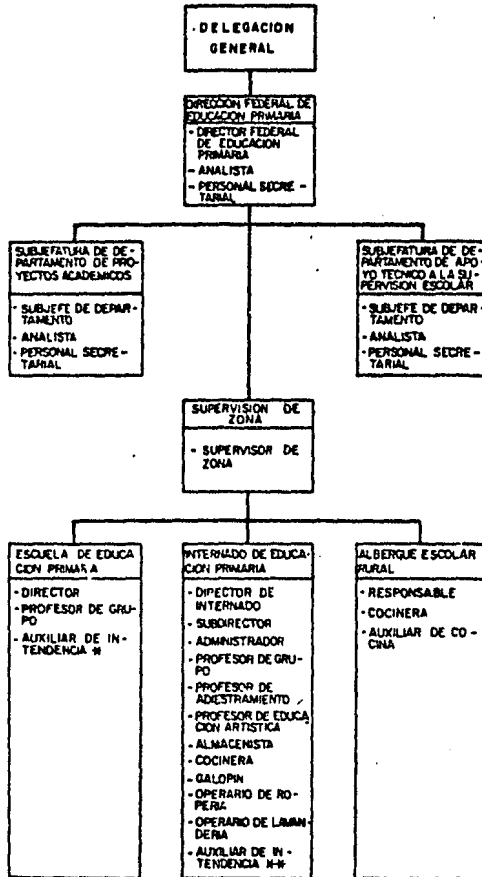


ANEXO I.

DIRECCION FEDERAL DE EDUCACION PRIMARIA

DIAGRAMA DE PUESTOS

Noviembre de 1980

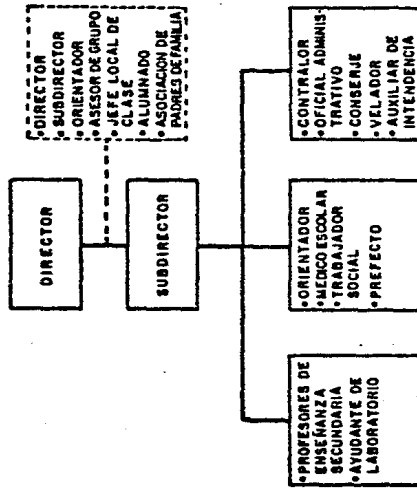


\* SOLO ALGUNAS ESCUELAS CUENTAN CON ESTE PUESTO

\*\* INCLUYE VARIOS NOMBRAMIENTOS

ANEXO M

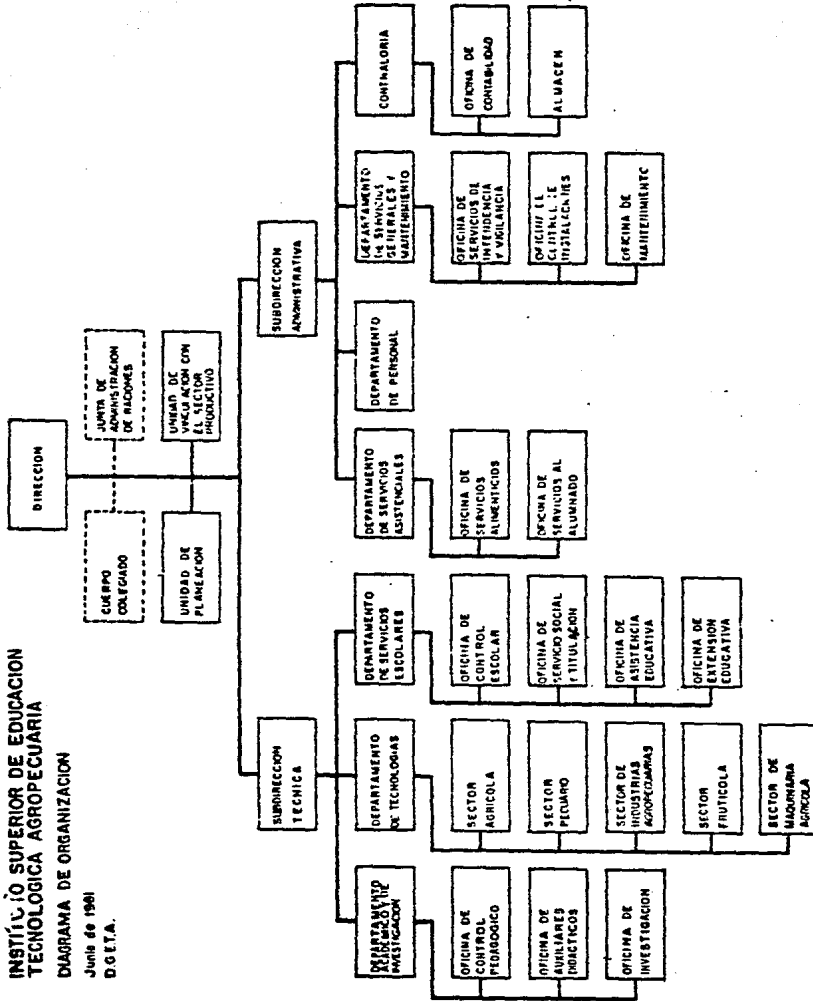
ESCUELA DE EDUCACION SECUNDARIA  
DIAGRAMA DE PUESTOS  
Septiembre de 1981



ANEXO N

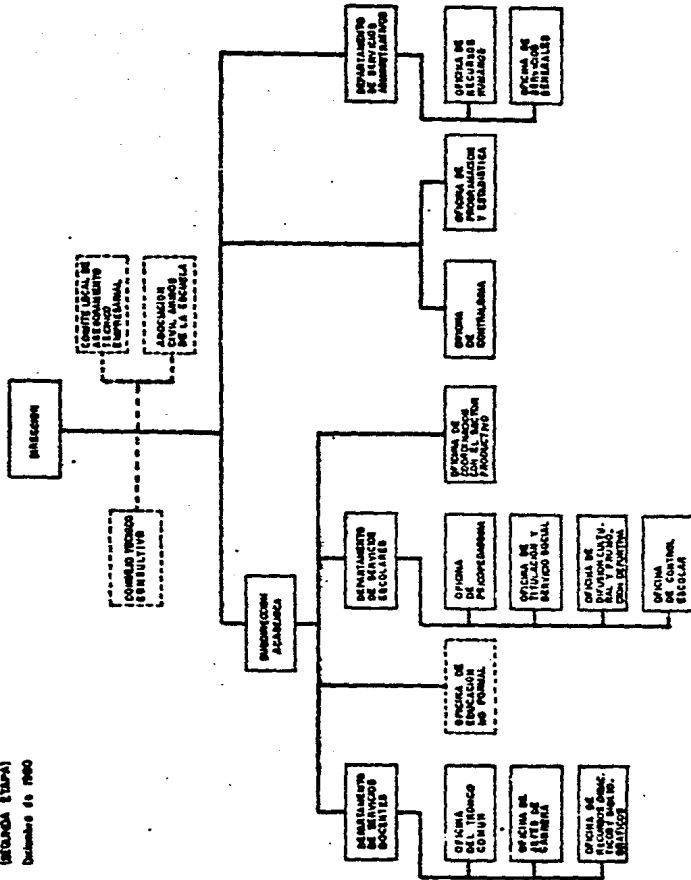
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION  
TECNOLOGICA AGROPECUARIA  
DIAGRAMA DE ORGANIZACION

Junio de 1981  
D.G.E.T.A.



ANEXO O

**CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS Y TECNOLÓGICOS**  
 DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN  
 (SEGUNDA ETAPA)  
 Diciembre de 1980



### VIII. CITAS BIBLIOGRAFICAS



## VIII. CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. Editorial Limusa. México, 1982
2. Iturriaga, José E. La Creación de la Secretaría de Educación - Pública en Historia de la Educación Pública en México. SEP/80-FCE. México, 1982
3. Secretaría de Industria y Comercio. Dirección General de Estadística VIII y IX Censos Generales de Población 1960 y 1970. - México, 1962 y 1971 p.4 y p.3
4. Secretaría de Programación y Presupuesto. Coordinación General del Sistema Nacional de Información. Aniversario Estadístico - de los Estados Unidos Mexicanos 1975-1976. México, 1979 p. 39
5. Departamento de la Estadística Nacional Resumen del Censo General de Habitantes. México, 1928 p. 60
6. Secretaría de Educación Pública, Dirección General No. 4 de - Educación Primaria en el D.F. Cien años en la Educación en México. Folleto Núm. 13 México, 1970. pp. 98-99
7. Sotelo Inclán, Jesús. La Educación Socialista en Historia de la Educación Pública en México. SEP/80-FCE. México, 1982 p. 309
8. Secretaría de Educación Pública. Memoria de la Secretaría de -- Educación Pública 1950-1951. México, 1951 p. 587
9. Secretaría de Educación Pública, Dirección General No. 4 de - Educación Primaria en el D.F. Op.Cit. p. 169
10. Secretaría de Educación Pública. Informe de Labores 1970-1976. México, 1976.p. 191

11. Hedding Galeana, Benjamín. Oficio por el que se comunica el funcionamiento de las Unidades de Servicios Descentralizados de la Secretaría de Educación Pública y las funciones que - éstas vienen cumpliendo hasta la fecha. Diario Oficial de la Federación del 25 de enero de 1974.p. 17
12. Fraga, Gabino. Derecho Administrativo. Editorial Porrúa. México, 1977. p. 166
13. Chanes Nieto, José. Programa de Desconcentración de la Administración Pública Federal en Desconcentración Administrativa. Secretaría de la Presidencia. México, 1976. p. 360
14. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios - Administrativos. Marco Conceptual y Lineamientos Generales --- para la Desconcentración Administrativa de la Administración - Pública Federal. México, 1981. p. 13
15. Faya Viesca, Jacinto. Administración Pública Federal. Editorial Porrúa. México, 1983. p. 135
16. Díez, Manuel. Derecho Administrativo. Editorial Bibliográfica.- Argentina, 1965. p. 73
17. Faya Viesca, Jacinto. Op. Cit. pp. 148-149
18. Fraga, Gabino. Op. Cit. p. 201
19. Secretaría de Educación Pública. Memoria 1976-1982 Tomo I Política Educativa. México, 1982. p. 149
20. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Educación Fundamental. Normas Generales de Aplicación en Trabajo Docente- en Revista Ruta No. 1 enero-febrero 1972. México, 1972.p. 85

21. Secretaría de Educación Pública. Comisión Interna de Administración y Programación. Documentos presentados en la Reunión Extraordinaria de la CIDAP para la Evaluación de los Programas Institucionales de Reforma Administrativa de la Secretaría y Entidades del Sector. México, 1980, p. 26
22. Secretaría de Educación Pública. Memoria de la SEP. 1976-1982. Tomo I. Política Educativa. México, 1981. pp.379-390 y 489-503.
23. Secretaría de Educación Pública. Informe de Labores 1970-1976. México, 1976 p. 177
24. Secretaría de Educación Pública. Reforma Administrativa Oficial Mayor. México, 1975. p. 8
25. Secretaría de Educación Pública. Memoria de la SEP 1976-1982. Tomo I. Política Educativa. México, 1982. p. 21
26. Idem. pp. 249-251
27. Dirección General de Organización y Métodos. Mecanismos para el proceso de Desconcentración de la Secretaría de Educación Pública.- mimeo -. p. 12
28. Idem. p. 12
29. Idem. p. 12
30. Idem. p. 12
31. Secretaría de Educación Pública, Comisión Interna de Administración y Programación. Op. Cit. p. 111
32. Idem. 114
33. Secretaría de Educación Pública. Memoria de la SEP 1976-1982 Tomo I Política Educativa. México, 1982. p. 255

34. Idem. p. 240
35. Solana, Fernando. Tan Lejos como Llegue la Educación. Fondo de Cultura Económica. México, 1982. p. 145
36. Secretaría de Educación Pública. Memoria de la SEP 1976-1982 Tomo I Política Educativa. México, 1982. pp. 139-172
37. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Organización y Métodos. Informe de Resultados de los Estudios Técnico-Administrativos efectuados en las Delegaciones Generales de: Baja California, Chihuahua, Guanajuato, Guerrero, - México, Michoacán, Puebla, Tabasco, Tlaxcala y Veracruz. - mimeo-.México, 1982.
38. Solana, Fernando. Op. Cit. pp. 106-107
39. Secretaría de Educación Pública. Manual de Procedimientos - para la Operación del Catálogo de Centros de Trabajo. México, 1982. p. 11
40. Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de Personal en el Sector Público, Un enfoque sistémico. Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1974. p. 35
41. Sharkansky, Ira. Administración Pública. Editores Asociados, S.A. México, 1974. p. 19
42. Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría - Administrativa. Fondo de Cultura Económica. México, 1974. p. 119
43. Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Herrero Hermanos Sucs. S.A. México, 1976. p. 200
44. Jiménez Castro, Wilburg. Op. Cit. p. 284
45. Idem. p. 257

46. Fayol, Henry. Op. Cit. p. 267
47. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudios Administrativos. Metodología de Investigación en Organización y Métodos. México, 1973. p. 34
48. Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Secretaría de Programación y Presupuesto. México, 1983
49. Fraga, Gabino. Op. Cit. p. 201

**IX. BIBLIOGRAFIA**

## IX. BIBLIOGRAFIA

- Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. Editorial Limusa. Primera Edición. México, 1982
- Departamento de Estadística Nacional. Resumen del Censo General de Habitantes. México, 1928
- Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de Personal en el Sector Público, un enfoque sistémico. Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1974
- Faya Viesca, Jacinto. Administración Pública Federal. Editorial Porrúa. Segunda Edición. México, 1983
- Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Herrero Hermanos, Sucs. S.A. Vigésima primera edición. México, 1976
- Fraga, Gabino. Derecho Administrativo. Editorial Porrúa. México, 1977
- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica. México, 1974
- María Diez, Manuel. Derecho Administrativo Tomo II. Editorial Bibliográfica OMEBA. Argentina, 1965
- Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios

Administrativos. Marco Conceptual y Lineamientos Generales para la Desconcentración Administrativa de la Administración Pública Federal. México, 1981

- Secretaría de Educación Pública, Dirección General No. 4 de Educación Primaria en el D.F. Cien Años en la Educación en México. México, 1970
- Secretaría de Educación Pública, Comisión Interna de Administración y Programación. Documentos Presentados en la Reunión Extraordinaria de la CIDAP para la Evaluación de los Programas Institucionales de Reforma Administrativa de la Secretaría y Entidades del Sector, mimeo. México, 22 de julio de 1980
- Secretaría de Educación Pública. Manual de Procedimientos para la Operación del Catálogo de Centros de Trabajo. México, 1982
- Secretaría de Educación Pública. Informe de Labores 1970-1976. México, 1976
- Secretaría de Educación Pública. Manual General de Organización. México, 1982
- Secretaría de Educación Pública. Manual de Organización de las Delegaciones Generales. México, 1982
- Secretaría de Educación Pública. Mecanismos para el Proceso de Desconcentración de la Secretaría de Educación Pública, mimeo. México, septiembre de 1978



- Secretaría de Educación Pública. Memoria de la Secretaría de Educación Pública 1950-1951 que presenta al H. Congreso de la Unión el Titular de la misma C. Lic. Manuel Gual Vidal. México, 1951
- Secretaría de Educación Pública. Memoria 1976-1982, Tomos I y II. México, 1982
- Secretaría de Educación Pública, Oficialía Mayor. Reforma Administrativa. México, 1975
- Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Fundamental. Revista Ruta Núm. 1, Enero-Febrero. México, 1972
- Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. 25 de enero de 1974. Secretaría de Educación Pública. Oficio por el que se comunica el funcionamiento de las Unidades de Servicios Descentralizados de la Secretaría de Educación Pública y las funciones que éstas vienen cumpliendo hasta la fecha.
- Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística. VIII Censo General de Población 1960. México, 1962
- Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística. IX Censo General de Población 1970. México, 1971
- Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. Desconcentración Administrativa. Colección Seminarios Núm. 1. México, 1976

- Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. Metodología de Investigación en Organización y Métodos. Segunda Edición. México, 1973
- Secretaría de Programación y Presupuesto, Coordinación General del Sistema Nacional de Información. Aniversario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1975-1976
- Sharkansky, Ira. Administración Pública. Editores Asociados, - S.A. Segunda Edición. México, 1974
- Solana, Fernando. Tan Lejos como Llegue la Educación. Fondo de Cultura Económica. Primera Edición. México, 1982
- Varios Autores, Historia de la Educación Pública en México, Tomos I y II. SEP/80. Fondo de Cultura Económica. Primera Edición. México, 1982