



**DOCUMENTACION**

## **CRONICA**

### **LA CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS SUPERIORES EN LA ADMINISTRACION FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS. EL EJEMPLO DEL INSTITUTO FEDERAL PARA EJECUTIVOS \***

35.088.6(73): 65.012.4

#### **1. Líneas generales**

##### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El Instituto Federal para Ejecutivos se creó por disposición presidencial el 9 de mayo de 1968. Con el carácter de organismo interdepartamental para la capacitación, dependiente de la Comisión norteamericana del Servicio Civil, el Instituto sirve a las necesidades de capacitación y perfeccionamiento

de los ejecutivos de alto nivel, especialmente a los del Grado 16, superior o equivalente.

Lo objetivos básicos del Instituto son aumentar la capacidad de los estratos superiores del servicio civil con vistas a asegurar competencia de primer orden, capacidad de respuesta y continuidad en cuantos están cerca de los escalones más elevados de la Administración; asegurar que estos altos funcionarios estén identificados con el Gobierno, considerado globalmente, en la prosecución de objetivos, metas y prioridades nacionales, y desarrollar las aptitudes y los conocimientos del ejecu-

---

\* Este trabajo es una versión abreviada en español de la publicación de la Comisión Federal del Servicio Civil titulada *Federal Executive Institute 74-75 Bulletin*.

tivo individual en cuantos procesos miran al logro de los resultados deseados.

Para alcanzar estos objetivos, el Instituto trabaja de modo primordial con ejecutivos tomados individualmente. Representan el 0,5 por 100 de los funcionarios civiles a la cabeza de toda la función pública, que dispone de 2.700.000 servidores. En su condición de «Almirantes» y «Generales» del Servicio Civil, estos ejecutivos ocupan puestos de dirección y de responsabilidad en multitud de actividades especializadas y generales de la actividad gubernamental. La mayoría han sido promovidos a estos puestos de alta dirección tras un servicio coronado por el éxito en áreas de carrera de alta especialización, y más del 80 por 100 son responsables de la gestión y ejecución de programas. Todas ellas son personas de capacidad, enfrentadas con serias responsabilidades cara al futuro de una administración efectiva y democrática en medio de una era de alta tecnología, rápidos cambios y complejidad social.

En una empresa educativa como la del Instituto Federal deben establecerse objetivos que coincidan con los propósitos antes apuntados y que se compartan por los ejecutivos que, a título personal, participan en los programas del Instituto. En dos palabras: el sistema de aprendizaje apunta básicamente a la determinación de los objetivos individuales, a la planificación de cómo lograrlos, a la puesta en ejecución de programas de aprendizaje individualizado, procurando y controlando que se progrese hacia esos objetivos,

que se evalúen los resultados y que se formulen objetivos nuevos o revisados. El Instituto aspira a proporcionar un medio abierto de enseñanza que facilite ese proceso individualizado que es el perfeccionamiento del funcionario superior.

Para ayudar a los funcionarios superiores en este proceso de formación, los programas del Instituto se trazan en función de varios criterios, que de algún modo condicionan el desempeño eficaz de tareas directivas y que se detallan seguidamente dentro de tres categorías:

- El medio para el desempeño eficaz de las tareas directivas.
- Sistemas y procesos de organización y dirección.
- Aptitudes personales para la dirección.

Dentro del campo delimitado por estos criterios, entre los objetivos específicos hacia los que caminan por lo general los alumnos individuales del Instituto, figuran:

A) *Una mejor comprensión de las tareas del dirigente.*—El comportamiento que se espera de los directivos marca la tónica y el nivel de las acciones que se emprenden. Los resultados de los planteamientos teóricos de la doctrina sobre el personal de la Administración pública y la empresa privada, más la práctica diaria del trabajo de los funcionarios superiores en la Administración federal, se compara y contrasta con las percepciones y los comportamientos de los individuos aislados.

B) *Fortalecimiento de la capacidad individual.*—Los programas del Instituto se diseñan con vistas

a colaborar al fortalecimiento espiritual de las gentes, para ayudar al funcionario individual a examinar su capacidad, sus intereses y sus necesidades y a mejorar en conocimientos y en aptitudes a través de una serie de programas de educación permanente basadas en aquel examen.

C) *Mejor conocimiento de los sistemas y procedimientos de organización y dirección.*—El conocimiento de la teoría y la práctica actual en materia de organización y dirección y de sus contextos históricos en la Administración Pública y en la empresa privada ofrece un marco adecuado para la evaluación del ejecutivo individual, su perfeccionamiento y la mejora sobre el terreno de su actividad directiva. Por consiguiente, es esta una área de gran significación dentro de la determinación de objetivos a nivel individual que persigue el Instituto.

D) *Comprensión de las necesidades y las prioridades nacionales.* Para un directivo superior ser eficaz significa hacer precisamente lo conveniente, y esto exige una profunda comprensión no sólo de los objetivos y las metas de la Agencia, sino también de las necesidades y prioridades del sistema gubernamental visto globalmente. Como consecuencia del carácter interministerial de los programas del Instituto y la gran calidad de los directivos escogidos como participantes en sus cursos, es posible investigar a fondo problemas actuales y futuros, las perspectivas que se ofrecen a los Estados Unidos y al mundo todo y poner en relación las cuestiones de carácter general y las situaciones es-

pecíficas que abordan cada día los funcionarios superiores. A causa de estas consideraciones, es importante que los asistentes a los cursos compartan, aproximadamente, análogos niveles de alta responsabilidad.

## 1.2 COMPONENTES DE LOS PROGRAMAS DEL INSTITUTO FEDERAL PARA EJECUTIVOS

### 1.2.1 *El medio para el desempeño eficaz de las tareas directivas*

1.2.1.1 Ambiente externo de la Administración:

- a) Fuerzas políticas, sociales y gubernamentales.
- b) Política pública y misiones.
- c) Sistemas de mano de obra directiva.

1.2.1.2 Medio ambiente interno de la organización administrativa:

- a) Organización administrativa, procesos y comportamiento.
- b) Organización alternativa: modelos de dirección y análisis.
- c) Tareas del dirigente federal.

### 1.2.2 *Procesos y sistemas de organización y dirección*

1.2.2.1 Organización y dirección administrativas:

- a) Administración financiera.
- b) Administración de la mano de obra.
- c) Administración de propiedades.
- d) Administración de la información.

1.2.2.2 Administración de proyectos o programas:

a) Fijación de objetivos, planificación, acopio de recursos, asignación de prioridades.

b) Diseño de proyectos o programas, ejecución, control y evaluación.

### 1.2.3 *Aptitudes personales para la dirección*

a) Autoevaluación y autorrenovación.

b) Estilos y aptitudes del mando.

c) Aptitudes para la comunicación.

d) Aptitudes de consejo y enseñanza.

e) Aptitudes para el cambio organizativo y el perfeccionamiento.

### 1.3 DIRECTRICES DE LA CAPACITACIÓN DE DIRIGENTES EN EL INSTITUTO

Los funcionarios superiores que acuden al Instituto para participar en el programa residencial de siete semanas de duración descubren a menudo que el Instituto es diferente de otros escenarios de tareas educativas o de capacitación y que es también distinto de los departamentos de la Administración en los que prestan sus servicios. El Instituto Federal lucha para mantener esta diferencia, y no por un afán de notoriedad, sino para encajar su actividad en un modelo educativo cuidadosamente elaborado y contrastado. Algunas de las premisas sobre las que trabaja el Instituto son:

1.3.1 Un sistema que tiene por misión la educación permanente de adultos puede necesitar organizarse y trabajar de modo diferente que las organizaciones creadas para dar normas, hacer investigaciones o fabricar un producto. Los procesos educativos para adultos deben tener un alto grado de individualización para permitir a los alumnos hacer frente a sus necesidades de estudio de acuerdo con sus propios criterios. Debe, así, crearse un sistema que acentúe el máximo de flexibilidad para adaptar la estructura a las necesidades; que permita la mayor libertad a la corriente formativa y ofrezca las mayores posibilidades de elección individual. De acuerdo con estas exigencias, el Instituto pone énfasis en la necesidad de cambiar continuamente el personal docente, en asumir nuevas ideas y en ofrecer una gama muy diversa de opciones académicas.

1.3.2 Una educación eficaz de adultos difiere en el planteamiento teórico y en la puesta en práctica del adiestramiento para tareas rutinarias, o en la enseñanza que se imparte a jóvenes estudiantes.

En concreto:

a) Los adultos pueden y deben responsabilizarse más que nadie de sus estudios. Son los adultos quienes deben decir lo que van a estudiar, cómo han de hacerlo y en qué medida.

b) Un adulto trae a los cursos un extenso historial profesional de conocimientos y de aptitudes que pueden resultar valiosos recursos para su aprendizaje. De este modo un grupo de adultos competentes se convierte en una

«comunidad de aprendizaje», en la que todos son a la vez profesores y alumnos que comparten la dirección del proceso docente.

c) Se aprende más cuando el individuo encuentra relación con sus tareas y su situación —es decir, cuando las aptitudes y los conocimientos adquiridos le sirven para comprender situaciones importantes, resolver problemas reales o desarrollar a los individuos como personas.

d) Una experiencia de aprendizaje, si es completa, llegará a los conocimientos y a los sentimientos. Para utilizar sus posibilidades de aprender más eficazmente, un directivo debe procurar a la vez hacer mayor su depósito de conocimientos y llegar a hacerse más consciente del papel que juegan sus motivaciones, sus actitudes y sus reacciones, así como las de sus asociados.

1.3.3 Los profesores del Instituto no se contemplan únicamente como «expertos-docentes» en el sentido tradicional. Es decir, no pretenden saber siempre lo que deben conocer los funcionarios, interpretando, por tanto, su tarea como una simple transmisión de información. Por el contrario, tratan de facilitar el proceso educativo de mil maneras: como líderes de discusiones en grupo, planificadores, conferenciantes o meros participantes en las actividades de aprendizaje.

1.3.4 Se toman medidas concretas para construir una «comunidad de aprendizaje». Entre ellas, se pide que los alumnos se conviertan en profesores en algunas de las partes del curso; se esta-

blece un sistema de gobierno en el que los alumnos tienen un papel básico en la planificación y dirección de las actividades del Instituto y en el establecimiento de mecanismos de evaluación y retroalimentación para vigilar regularmente los programas en curso.

1.3.5 Los miembros del claustro creen que es importante mantener canales de comunicación con los alumnos. Por esta razón tratan de ser claros en lo que hacen, de explicar sus sistemas de valores, de justificar el planteamiento de sus programas, etc. Están también dispuestos a recibir de los directivos asistentes a los cursos superiores preguntas, quejas...

1.3.6 Una educación viable de adultos no debe excluir, a quien aprende, del proceso de enseñanza. Por una serie de sistemas distintos, el Instituto lucha por crear un clima de estudio en el que el directivo aprende acerca de sí mismo, como persona y funcionario superior, y acerca del medio externo en que labora. De este modo la experiencia del Instituto es más personalizada que en la mayoría de los centros de estudios tradicionales.

1.3.7 En una empresa educativa, metas, objetivos y prioridades deben especificarse y compartirse. Es este un problema difícil para el Instituto porque cada alumno llega de una procedencia diferente, trae un repertorio distinto de experiencias y aptitudes, contempla el mundo de modo distinto y tiene metas diferentes, diferentes objetivos de estudio y diferentes prioridades. Sería inadecuado y negativo tratar de encajar a todos

los alumnos en el mismo molde. Ha parecido más útil proponer, como antes se decía, un conjunto de objetivos genéricos de estudio para todo el Instituto, y proporcionar a cada persona una diversidad de oportunidades de formular y trabajar hacia sus objetivos y sus metas, a su manera, en un ambiente que estimula la vigilancia constante de los progresos obtenidos y la evaluación de los resultados. Se estimula a cada dirigente a verse como un «agente del cambio», que utiliza sus estudios para ayudar a instituir cambios y perfeccionamientos constructivos en su departamento, su comunidad y su vida personal.

## 2. La aplicación práctica de la doctrina del Instituto

### 2.1 EL PROGRAMA EDUCATIVO PARA FUNCIONARIOS SUPERIORES

Duración: Siete semanas.

La filosofía de este programa puede resumirse en una palabra: cambio. La sociedad está cambiando tan rápidamente que ya no es ni razonable ni práctico dar por supuesto que ni siquiera los más altos funcionarios de la Administración están en condiciones de hacer frente a situaciones y problemas nuevos y complejos si no pasan por una nueva educación y un nuevo adiestramiento. En tanto que se han generalizado los cambios a toda la sociedad de modo común, las necesidades educativas y de adiestramiento de los funcionarios y los organismos varían

considerablemente. Ha habido, además, un creciente reconocimiento de la interdependencia de las unidades del gobierno y, por tanto, de la necesidad de que los altos dirigentes trabajen en una armonía cada vez mayor y sintiéndose más y más responsables unos hacia otros.

El programa educativo para funcionarios superiores está, por tanto, diseñado para hacer frente a las variadas necesidades de perfeccionamiento de los funcionarios superiores y también para personas que han accedido recientemente a este nivel y que cuentan con una dilatada experiencia en la Administración o fuera de ella. El programa pretende:

- a) Lograr un intercambio de aprendizaje a partir de las distintas experiencias de los alumnos.
- b) Autoevaluación individual y fijación de objetivos.
- c) Variedad y profundidad en el estudio de temas de interés para altos funcionarios del Gobierno Federal.
- d) Autorrenovación para dirigentes.

#### 2.1.1 Elementos del programa

Desde el punto de la metodología, he aquí los aspectos más relevantes:

2.1.1.1 *Equipos de enseñanza:* Formados en la primera semana de cada sesión, cumplen un importante papel introductorio. Ayudan a ocho o diez funcionarios a ponerse rápidamente en contacto y son también vehículos para la discusión de los objetivos individuales de estudio, de los progra-

mas y recursos del Instituto, y para la evaluación de los progresos conseguidos en el camino hacia los objetivos fijados. Estos grupos se reúnen a menudo a través de la sesión y especialmente en la semana final para considerar las futuras metas de estudio, asesorar al Instituto sobre las posibles mejoras a introducir en su ejecutoria y tomar en cuenta los procedimientos para garantizar el empleo en sus puestos de trabajo de la experiencia ganada en el Instituto.

**2.1.1.2 Actividades de autodiagnóstico:** En las primeras fases del curso, los alumnos tienen la oportunidad de dedicarse a una serie de actividades, cuyo objetivo es la identificación de las necesidades formativas individuales. Una gran parte de esta autoevaluación tiene lugar durante la primera semana en el seno de los equipos de enseñanza que facilitan la tarea. Para esclarecer la delimitación de esas posibilidades de aprendizaje, se utilizan diversos tipos de instrumentos. Durante la segunda semana la actividad de autodiagnóstico continúa, pero sobre todo en lo que respecta al comportamiento de los alumnos como líderes. Una gran parte del alumnado participa en un seminario de cinco días de duración sobre modelos de mando y comportamiento.

**2.1.1.3 Conferencias:** El Instituto invita a su sede de Charlottesville a un pequeño grupo de relevantes figuras públicas para que se dirijan a los alumnos. Congresistas, alcaldes, gerentes municipales, funcionarios, dirigentes de empresa, profesores universitarios, decanos y rectores, y otras mu-

chas sobresalientes personalidades participan en esta actividad. En una atmósfera de informalidad, en un tono confidencial, estas conferencias se han caracterizado por un alto grado de intercambio y comunicación.

Los alumnos son responsables de la planificación de la serie de conferencias y de la presentación de los conferenciantes; a ellos corresponde también hacer posible un sugestivo intercambio basado en la extensa experiencia del grupo de oyentes. Las conferencias no son tan sólo intrínsecamente muy útiles: sirven a un hacer posible una más exacta comprensión del «sistema total de gobierno».

**2.1.1.4 Seminarios y trabajos de grupo:** El 50 por 100 del curso se dedica a este tipo de actividades. Su objetivo es examinar un problema concreto, una institución, una disciplina o un área de especialización.

Los *seminarios* simulan, con limitaciones, una actividad como la que se lleva a cabo en las Universidades. Dirigidos por un miembro del claustro, se reúnen durante varias horas a lo largo de un periodo de cinco días. Como preparación para el seminario, cada alumno debe dedicar una gran parte de su tiempo a leer material seleccionado.

Los *grupos de trabajo* difieren de los seminarios en su condición de ser una experiencia más intensiva. Se dedica mucho más tiempo a la discusión.

**2.1.1.5 Viajes de estudio:** En cada curso se dedica una semana a un viaje de estudios. Con el viaje, el alumno recibe la oportunidad de experimentar, de primera mano,

un aspecto importante de la actividad de la Administración pública. Las necesidades y prioridades nacionales, la definición de los criterios políticos a nivel doméstico e internacional son objetivos primordiales. Por ejemplo, un grupo puede entrevistarse con gentes que ocupan puestos de responsabilidad en la elaboración de la política interior; otro grupo puede concentrarse más específicamente en el proceso político en materia de ciencia y tecnología. Siempre se pretende que estos viajes sirvan a la mejora de las relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo. Si el tema del viaje tiene que ver con las relaciones internacionales, el grupo se desplaza, por ejemplo, a las Naciones Unidas, a Canadá, a México y a Panamá.

2.1.1.6 *Proyectos individuales:* El Instituto acoge con sumo agrado iniciativas de los alumnos para llevar a cabo estudios de carácter individual a la medida de sus intereses formativos. Para ello pueden utilizar la biblioteca del Instituto, con unos 3.500 volúmenes seleccionados, y la Biblioteca Alderman, de la Universidad de Virginia.

## 2.2 EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN Y MANDO DE FUNCIONES SUPERIORES

Duración: Tres semanas.

A diferencia del programa anterior, que ofrece ocasión de estudios extensos y profundos en una amplia gama de cursos, este programa se centra en algunas

dimensiones de conocimientos y aptitudes que resultan básicas para los alumnos en el momento en que acceden a los escalones superiores del Servicio Civil Federal.

Como consecuencia de su enfoque básico —iluminar las tareas del dirigente— sólo pueden participar en este curso los funcionarios superiores en los dieciocho meses siguientes a su acceso a estos grados de alta responsabilidad.

### 2.2.1 *Los objetivos del programa*

- Familiarizar a los nuevos directivos federales con sus nuevas tareas, darles exacta noticia de lo que se espera de ellos, ofrecerles información acerca de los recursos de que van a disponer para cumplir su obligación o perfeccionarse.
- Familiarizar a los nuevos directivos federales con la doctrina administrativa más moderna y con la práctica de la vida diaria de la Administración en cuanto dice relación con sus responsabilidades directivas.
- Familiarizar a los nuevos directivos con la organización y el funcionamiento del Gobierno Federal.
- Ayudar a los alumnos a identificar sus recursos y sus carencias, a fijarse objetivos de educación permanente, a mejorar sobre el terreno su ejecutoria.



Desde la perspectiva del alumno los resultados que se esperan conseguir son:

a) La oportunidad de acceder a la Función pública superior tras una intensa etapa de estudio en contacto con un grupo de funcionarios de su nivel de otros servicios del Gobierno.

b) La oportunidad de autoevaluarse y de redefinir sus objetivos y su papel en la organización.

c) Mejorar su conocimiento del papel del directivo federal en técnicas genéricas, en su Departamento y en el grupo de trabajo al que pertenece.

d) Una visión más amplia de los aspectos conceptuales de un gran sistema y de las exigencias que imprime a sus dirigentes, superando así la perspectiva instrumental que antes tenían.

e) Una conciencia mayor de las dimensiones multifuncionales e interdisciplinarias de la tarea del dirigente.

f) Un mejor conocimiento de las exigencias y los procesos de la educación permanente a nivel personal.

### 2.2.2 Descripción del programa

#### 1.<sup>a</sup> semana:

1) Evaluación personal y fijación de objetivos.

2) Las tareas del directivo en el contexto de la doctrina y la práctica en la Administración pública.

#### 2.<sup>a</sup> semana:

1) Modelos de mando y comportamiento del directivo.

2) Sistemas y prácticas de dirección y organización en el Gobierno Federal.

#### 3.<sup>a</sup> semana:

1) Seminarios optativos.

a) Gestión y evaluación de programas.

b) Cambio personal y organizativo.

c) Gestión administrativa y centralización: Funciones y procesos de las agencias federales.

d) Instituciones federales y formación de políticas.

e) Eficacia interpersonal y comportamiento organizativo.

2) Necesidades nacionales y fijación de prioridades.

3) Evaluación de tareas y fijación de objetivos.

### 2.3 RELACIÓN DE CURSOS CORTOS DE UNA SEMANA

- Dirección por objetivos.
- Gestión y evaluación de programas.
- Desarrollo organizativo y trabajo en equipo.
- Necesidades y prioridad nacionales.
- Seminario de alta dirección.

### 3. El profesorado y la organización del Instituto

El Instituto difiere de otros organismos análogos del mundo en cuanto que la mayor parte de su actividad capacitadora está confiada a un claustro de profesores de carácter interdisciplinar, en ré-

gimen de dedicación exclusiva a la institución. Con tal planteamiento se pretende dar las máximas oportunidades para que alumnos y profesores estén en constante comunicación.

En la elección de su profesorado el Instituto no trata de duplicar la indudable competencia administrativa y gerencial de los alumnos. Por el contrario, la comunidad educativa se contempla, en términos más especializados y los profesores ofrecen tipos diferentes de experiencias y perspectivas. De este modo los profesores se nombran en atención a una reconocida competencia docente y a haber dictado clases en disciplinas que tienen interés y valor en el contexto de la actividad educacional del Instituto.

Aproximadamente la mitad de los profesores prestan servicios de carácter temporal y por períodos de uno a tres años. Algunos de los profesores del Instituto proceden de Universidades con autorización para colaborar temporalmente con aquél. Unos pocos son altos funcionarios de notable experiencia, destinados expresamente en el Instituto. Dado que parte del equipo docente se renueva constantemente, el Instituto es, de hecho, una «sociedad temporal» (\*).

El efecto de estos dispositivos está en crear entre alumnos y pro-

fesores una relación completamente diferente, adecuada a la naturaleza del aprendizaje de adultos. Cada persona trae a la situación sus experiencias y su capacidad, pero cada uno necesita de los demás para alcanzar un resultado plenamente remunerador.

En esta perspectiva que considera a todos los participantes en los cursos como instrumentos del proceso de aprendizaje, los alumnos encuentran que el Instituto es algo básicamente distinto de otras actividades de estudio que hayan realizado previamente.

Por lo general, los miembros del claustro son doctores. En su mayoría proceden de disciplinas tales como ciencia política, administración pública, administración de empresas, economía, educación, psicología, historia y humanidades. Esto ha sido lo normal, pero otras disciplinas académicas menos usuales han figurado entre las representadas por los miembros del claustro del Instituto, desde su creación en octubre de 1968.

La asociación del Instituto con la Universidad de Virginia ha hecho posible aprovechar los recursos humanos del cuerpo docente de aquella institución. Varios profesores de la Universidad trabajan para el Instituto en régimen temporal. Proceden de diversos sectores de la Universidad: Departamento de Economía, Departamento de Gobierno y Asuntos Exteriores, las Escuelas de Educación, Ingeniería y Artes Aplicadas, Arquitectura y de doctorado en Administración de Empresas.

En diciembre de 1973 el claustro del Instituto estaba compuesto

(\*) *N. del T.*—La expresión *temporary society*, es decir sociedad temporal o transitoria, ha hecho fortuna en los Estados Unidos para referirse a la cambiante sociedad de nuestros días, cuyas estructuras viven una permanente transformación. El término apareció originalmente en *The temporary society*, de W. G. BENNIS y P. E. SLATER, publicado por Harper en Nueva York, en 1968.

por profesores en las siguientes disciplinas:

Administración Pública (cuatro).  
Ciencias del Comportamiento.  
Relaciones intergubernamentales.  
Ciencias sociales.  
Comportamiento administrativo.  
Derecho público y Administración.  
Asuntos internacionales.  
Matemáticas.  
Ciencia política.

En régimen de dedicación parcial colaboraban con el Instituto profesores de la Universidad de Virginia: Dos consejeros en Asuntos Educativos y cuatro expertos, respectivamente, en Decisiones políticas, Humanidades, Gobierno Local y Ciencia Política.

En cuanto a la organización administrativa hay que señalar que el Instituto funciona como una unidad independiente de la Comisión Federal del Servicio Civil. Su

director responde ante el presidente de la Comisión del funcionamiento del Instituto. La Comisión en pleno actúa como órgano colegiado superior del Instituto, cuya política establece y determina.

Hay dos directores asociados, responsables de la gestión de las grandes actividades del Instituto: programas académicos y actividades externas. Hay luego tres jefes de las grandes unidades administrativas: Secretaría Administrativa, responsable de la logística de las actividades del Instituto; la Secretaría Ejecutiva y de Alumnos, responsable de la coordinación de las actividades de la oficina del director y de toda la inscripción de alumnos, y la oficina de Asistencia a los Cursos, que coordina toda la actividad de apoyo de la labor propiamente académica.

C. P.

