

21025  
3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

"DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES EN CIENCIAS SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO  
NACIONAL EN EL PERIODO 1998-2000".



MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA  
P R E S E N T A :  
CAROLINA ALONSO VARELA

ASESOR: IGNACIO PINEDA PINEDA



ACATLÁN EDO. DE MÉX.

SEPTIEMBRE 2003

A



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

---

**AGRADECIMIENTOS:**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Por brindarle la magnífica oportunidad de formar parte del gremio estudiantil universitario.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"**

Institución que me otorgo los cimientos necesarios para iniciar una trayectoria profesional, la cual desempeño con orgullo.

**AL PROFESOR IGNACIO PINEDA:**

Por asesorarme en todo momento y sobre todo por ser tan paciente aclarando mis dudas y señalando mis errores. MIL GRACIAS.

---

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A la vida porque me ha dado tanto que aunque algunas veces quiera pagarle sigo en deuda.*

**A MI PADRE.** Pocas veces te lo he dicho pero *te amo*, eres el mayor ejemplo que tengo de dedicación y fortaleza, porque tú me has demostrado que aún cuando se esta hasta abajo siempre hay otra oportunidad para salir adelante. Al fin termine, y por supuesto gracias a que constantemente me recordabas que me faltaba el papelito.

**A MI MADRE.** Por supuesto que a ti también te amo. *Gracias* por hacerme sentir que siempre puedo contar contigo, aún en mis malos momentos, me has demostrado que estas a mi lado. Eres uno de los pilares más fuertes de mi vida, agradezco el cariño y la confianza que has depositado en mí.

***Esta es una pequeña muestra de agradecimiento a ustedes dos que son mi fuente de inspiración para seguir adelante, nunca me cansaré de decirles GRACIAS.***

### **A mis hermanas:**

**GABY:** Gracias por todo tu apoyo, espero nunca defraudarte, por fin después de todo aquí estoy dando el siguiente paso y como tu dices no el último.

**MARU:** A ti hermana que siempre estas conmigo en los buenos y malos momentos pero juntas no? Porque me has demostrado que no basta sólo desear algo sino que hay que luchar por ello.

---

---

## **AGRADECIMIENTOS:**

**CALLAS:** Por todo lo que hemos prometido llevar a cabo, aún cuando el tiempo y las circunstancias a veces nos han separado, sigo contando contigo, te agradezco que sigas formando parte de mi vida.

### **A mis hermanos:**

**Kininas:** Si, al fin se me hizo hermano, así que te paso la estafeta, te toca aguantar ahora a ti. Gracias por tu comprensión, sin ti sería difícil seguir como hasta ahora, y siempre te voy a seguir dando lata.

**Edy (nene):** Gracias por apoyarme en los momentos que más lo necesitaba. Por continuar siendo así conmigo, aún cuando no sea nada fácil la convivencia juntos. (Y no lo digo por mi eh!)

**Hermanos y hermanas GRACIAS porque aún con todo lo que hemos vivido puedo darme el lujo de seguir contando con mi familia. Siempre me sentiré orgullosa de tenerlos junto a mí.**

**A RAULÍN, ERICK Y NANNYS:** Por alegrar mi vida cada instante, tal vez ahora no se imaginan todo lo que significa para mí que ustedes estén en mi vida, pero me encargaré de que siempre lo tengan presente. Los amo.

**A RAÚL Y ADOLFO:** No, no me olvide de ustedes. Agradezco infinitamente sus muestras de afecto y sus palabras de apoyo. Gracias por formar parte de esta familia.

---

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO I. REFLEXIONES DEL DESARROLLO HISTÓRICO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL</b>	5
I.1. Creación y Fundación.	
I.2. Expansión y Crecimiento	
I.3. Época Actual	
<b>CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL</b>	28
II. 1. Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000	
II. 2. Programa de Desarrollo Institucional	
II. 3. Estructura Orgánica del Instituto	
II. 4. Funciones de la Secretaría Académica	
II. 5. Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas	
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	62
III. 1. La Organización. Conceptos, Principios y la División del Trabajo.	
III. 2. El Enfoque de Sistemas Administrativos en las Organizaciones.	
III. 3. Metodología para el Análisis y Diseño de Proyectos Administrativos.	
III. 4. Elaboración del Manual de Organización.	
<b>CAPÍTULO IV. CONSIDERACIONES BÁSICAS: ÁREA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DONDE SE DESARROLLÓ LA PRÁCTICA</b>	95
IV. 1. Necesidades Académico Administrativas que atiende la práctica.	
IV. 2. Objetivo.	
IV. 3. Estrategias de Acción.	
IV. 4. Líneas de Acción.	
<b>CONCLUSIONES</b>	107
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	116
<b>ANEXOS</b>	121

## INTRODUCCIÓN.

El propósito del presente trabajo es dar cuenta de la experiencia profesional que como pedagoga adquirí al elaborar el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, formando parte de un equipo de trabajo multiprofesional en una institución de educación superior tan importante como lo es el Instituto Politécnico Nacional. Con esto demuestro, que como profesionistas nos encontramos aptos para laborar en el campo de la planeación institucional, intervenir en todos los procesos que ésta abarca haciendo aportaciones en mejora tanto en mi área de trabajo, la Dirección de Planeación y Organización como en el propio Instituto.

Para tener una idea más clara del trabajo realizado, en el primer capítulo expongo los acontecimientos más relevantes de la historia del Politécnico, siendo éste una visión general del Instituto a través de algunas etapas claves en su evolución como lo es su creación, conocerlo desde sus inicios, comprender cómo se ha ido desarrollando hasta la época actual.

En el segundo capítulo hago referencia a los diferentes programas que sirvieron de lineamientos para la elaboración del manual, como lo es el Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000 donde se señalan los principales desafíos del sector educativo para el 2000, siendo éstos la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación, en este caso lo relativo a la educación superior. Este programa señala, en específico, el reto que significa la atención a la demanda creciente por los servicios de este tipo educativo, la diversificación de la oferta así como la necesidad imperante de vincular la educación con el mercado laboral.

Bajo la óptica del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, se desarrolló en el Instituto Politécnico Nacional el Programa de Desarrollo Institucional 1995 – 2000, el cual se elaboró con base en un diagnóstico, lo que permitió determinar las estrategias y propósitos para reorganizar su quehacer educativo y responder así, con

calidad y oportunidad, a las necesidades planteadas por los sectores socioeconómicos.

De tal manera que, es necesario conocer la estructura orgánica actual del Instituto, para ir ubicando en el contexto institucional las funciones que se desarrollan en la Secretaría Académica y en específico las que se llevan a cabo en la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Para llevar a cabo la elaboración del manual fue necesario contar con un marco teórico metodológico el cual expongo en el tercer capítulo de esta memoria de desempeño, los diversos conceptos que me dieron las bases para iniciar el trabajo, lo referente a la organización, los elementos que la integran, la aplicación del enfoque de sistemas administrativos en las organizaciones, la metodología para el análisis y diseño de proyectos administrativos, así como los elementos que debe contener un manual de organización. Todos estos temas me sirvieron de referencia para determinar cómo abordar el trabajo a desarrollar así como para definir los criterios a considerar en la elaboración del manual.

En el último capítulo, denominado Consideraciones Básicas: Área Académico Administrativa donde se desarrolló la Práctica, describo el contexto en el que se llevó a cabo la práctica reportada, el planteamiento del problema, el objetivo, así como, las estrategias de acción que implementé, y finalmente las propuestas de atención que se dieron a la problemática detectada.

Finalmente, incluyo un apartado de conclusiones tanto en aspectos de mi formación profesional como respecto a mis aportaciones como pedagoga en el proceso de elaboración de manuales de organización en el área.

La elaboración de esta memoria de desempeño profesional me ha servido para reforzar mi opinión respecto a que la planeación constituye un amplio campo de acción para los pedagogos y que sin embargo, por diversas cuestiones, no se ha

explotado lo suficiente, siendo que contamos con los elementos necesarios para intervenir en la práctica cotidiana de la misma. Esto, se constituye en un compromiso de abrir mayores posibilidades de desarrollo para los pedagogos, así como, valorar el papel que como profesionales de la educación podemos desarrollar en este ámbito.



CAPÍTULO I:

REFLEXIONES DEL  
DESARROLLO HISTÓRICO DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO  
NACIONAL

## CAPITULO I. REFLEXIONES DEL DESARROLLO HISTÓRICO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

En este capítulo abordaré la historia del Instituto Politécnico Nacional para conocer su acontecer histórico, su fundación y evolución; a través del tiempo, así como, los sucesos más relevantes que han dado como resultado el Instituto como hoy lo conocemos.

Es decir, referenciar de modo retrospectivo el ambiente general de convivencia de los hechos más significativos que hacen posible su permanencia y trascendencia social.

En 1932 surgió la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica, en la cual participaron destacadamente el licenciado Narciso Bassols y los ingenieros Luis Enrique Erro y Carlos Vallejo Márquez. El primero de ellos, siendo Secretario de Educación, plantea en su informe anual la necesidad de organizar un verdadero sistema de enseñanza industrial. Con este proyecto en marzo del mismo año se creó la Escuela Politécnica Nacional la cual agrupó las escuelas Preparatoria Técnica, Superior de Mecánica y Electricidad y la Superior de Construcción.

La creación de esta escuela significó un nuevo enfoque en el quehacer educativo, dando mayor homogeneidad, continuidad e interrelación entre planes y programas de estudio. Por primera vez se trataba de conformar un sistema integrado, con un bachillerato técnico como base para continuar con los estudios.

Se integró una Comisión Técnica Consultiva donde se plantearon los problemas existentes con la formación de la Escuela Politécnica; se criticaron los planes y programas de estudio argumentando que no eran acordes con la realidad y que se impartirían cursos similares a los de la Universidad Nacional. Dicha comisión estaba conformada por César A. Ruiz, Pedro de Alba, Alfonso Pruneda, Gildardo Avilés, León Salinas y H. Vázquez Santana. Dicha comisión distorsionó la visión de la

Escuela Politécnica y se atacó sólo una parte, por lo que se perdió la comprensión de lo que significaba en conjunto dicha escuela.

Sin embargo se continuó con el plan de la Escuela Politécnica Nacional; en el año de 1933, ofrecía como opciones terminales de ingeniería: mecánica, electricidad y automotriz; en construcción: obras de arte, fluviales y de puertos; ingeniería eléctrica para construcciones y composición arquitectónica.

Por otra parte; se crea la Escuela de Artes, Industrias y Oficios para integrarse a Escuela Politécnica, la cual agrupaba a varias instituciones del Distrito Federal.

Los cambios más importantes ya se habían dado para el año siguiente (1934), el Departamento de Enseñanza Técnica se dividió en las secciones de enseñanzas técnicas e industriales para varones, de enseñanzas comerciales, de enseñanzas técnicas e industriales para mujeres, técnica de cooperativismo y la administrativa.

La Escuela Politécnica Nacional se fundó en la calle de Estrella, rodeada de industrias y talleres. Y los requisitos para ingresar fueron: tener primaria completa, y ser hijo de obrero o de campesino.

Estas son las bases para la creación del Instituto Politécnico Nacional ya que como tal se da a conocer su existencia el primero de enero de 1936, con la aprobación de la Secretaría de Educación Pública.

### 1.1. CREACIÓN Y FUNDACIÓN.

Con estos antecedentes y a partir del primero de enero de 1936 la puesta en marcha del Instituto corrió a cargo de Gonzalo Vázquez Vela como titular de la Secretaría de Educación Pública; el general Lázaro Cárdenas del Río como presidente de la República y Juan de Dios Bátiz como Director fundador del Instituto.

Al momento de su surgimiento el Presidente Lázaro Cárdenas del Río le asigna los siguientes objetivos:

"El Instituto Politécnico Nacional que ha de iniciar sus trabajos este año, precisamente, tiene por objeto preparar expertos en las distintas ramas de la producción; quienes partiendo del conocimiento de todos nuestros recursos naturales y de los demás factores económicos de México; ayuden a la industria, a la agricultura, a los transportes para que progresen con el uso mínimo de aquellos recursos y con el menor sacrificio físico humano. Este Instituto cuidará, además, que los técnicos que salgan de sus aulas, tengan la comprensión y apegos necesarios a la obra de Reforma Social que realiza el gobierno de la Revolución, para que en su tarea se sinteticen los conocimientos de una más efectiva organización de la producción con los relacionados al problema de una más justa reproducción de la riqueza producida, pues es criminal olvidar que los problemas técnicos están ligados a los problemas humanos, y que por lo mismo la mayor y mejor producción ha de quedar fundada en un mínimo de sufrimientos físicos, como son la desocupación, las enfermedades profesionales, los accidentes de trabajo y todos los demás males que agobian al factor humano de la producción".<sup>1</sup>

Con el fin de inaugurar los cursos ese mismo año, el gobierno de Cárdenas pone mayor interés en los esfuerzos encaminados al funcionamiento del I.P.N. El Secretario de Educación Pública, licenciado Gonzalo Vázquez Vela, informa que se ha concluido el anteproyecto de la creación del Instituto Politécnico Nacional.

"El objetivo del Instituto Politécnico Nacional es impartir a las masas, particularmente a las proletarias, la capacitación técnica para que en la República Mexicana cada individuo sea una unidad social más apta para el ejercicio colectivo y para esto será

---

<sup>1</sup> El Universal. 1º. De Enero de 1936. "LA CREACIÓN DEL GRAN INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL EN MÉXICO".

preciso disciplinar sus facultades al máximo de su rendimiento, de acuerdo con los principios fundamentales de la organización científica del trabajo.”<sup>2</sup>

“El Instituto Politécnico Nacional ofrecerá, por lo tanto, posibilidades de preparación de actividades fácilmente asimilables en el medio social y económico dentro de las nuevas orientaciones sociales”<sup>3</sup>

“La relativa brevedad de los estudios técnicos no será causa de una deficiente preparación, antes por el contrario, deberá ser garantía de capacitación plena por medio del estudio especializado y del trabajo intensivo que deben realizar quienes biológicamente se encuentran potencialmente mejor dotados para el estudio y el adiestramiento manual”.<sup>4</sup>

Entre los conceptos más importantes del proyecto de creación del I.P.N. destacan:

- El rompimiento de los moldes tradicionales en materia de enseñanza profesional,
- La organización de la educación técnica a partir del desarrollo de las habilidades prácticas, preparando en menor tiempo al alumno;
- La contribución del egresado en la transformación de los recursos naturales de su territorio,
- Y la incidencia de su trabajo en la creación de un sistema más humano y justo, en el que se fomente la cooperación y la fraternidad solidaria.

---

<sup>2</sup> El Universal. 1º. De Enero de 1936. “Anteproyecto del I.P.N. Presentado por el Ingeniero Juan de Dios Batiz” p. 8

<sup>3</sup> op. cit. p. 8

<sup>4</sup> op. cit. p. 8

Este proyecto relaciona directamente las escuelas prevocacionales, con las vocacionales para desembocar en las escuelas superiores, agrupándose en cinco ramas:

**Ciencias Exactas y Físicoquímicas:** abarca las Escuelas de Mecánica y Electricidad, Industrial Textil, Construcción y la de Química.

**Ciencias Económicas y Sociales:** comprende las Escuelas de Contabilidad, Economía y Estadística, Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, de Periodismo y de Publicidad y de Bibliotecarios.

**Ciencias Biológicas y Aplicadas:** corresponden las Escuelas de Biología, Agronomía, Pesquería, Veterinaria y Forestal.

**Ciencias Geofísicas y Geográficas:** abarca la Escuela de Estudios Geográficos.

**Artes y Manufacturas:** incluye las Escuelas de Artes Decorativas y de Manufacturas.

El Estado descubrió además, que no todos los alumnos que iniciaban sus estudios en una escuela técnica podían llegar a finalizar una carrera superior, por este motivo, el Instituto se organizó alrededor de tres tipos de escuelas que correspondían al mismo número de ciclos de estudios. El primero de ellos era el prevocacional, éste realmente era un ciclo de enseñanza secundaria al que se le añadían cinco talleres de adiestramiento manual: hojalatería, carpintería, electricidad, ajustes y modelado; estos cursos servían de escalón primario para la vocacional. El segundo incluía talleres y laboratorios de formación propedéutica y terminal a nivel medio superior, como elemento preparatorio a la carrera a elegir, es decir, como especialización y capacitación profesional que permitieran al alumno ingresar al mercado de trabajo si no le era posible cursar estudios superiores. Así cuando el alumno no podía seguir más allá de la prevocacional adquiría una preparación en algún oficio; si un obstáculo se presentaba al finalizar la vocacional ya poseía una capacitación como técnico y al

término de la educación superior egresarían profesionales. Incluso se impartieron cursos de posgrado.

Las escuelas que agrupaba el Instituto Politécnico Nacional eran mixtas, por primera vez se daba instrucción técnica a mujeres y hombres en las mismas instalaciones.

La especialización se iniciaba desde las prevocacionales estableciéndose dos tipos de escuelas:

- a) Escuelas Prevocacionales en Ciencias Físico Matemáticas, y
- b) Prevocacionales en Ciencias Económico-Sociales y Biológicas.

Las vocacionales se organizaron en tres áreas de especialización:

- a) Ciencias Económico-Sociales
- b) Ciencias Físico-Matemáticas, y
- c) Ciencias Biológicas y Químicas

Las escuelas profesionales se organizaron en tres ramas:

- a) Ciencias Físico-Matemáticas,
- b) Ciencias Económico-Sociales y
- c) Ciencias Biológicas y Químicas

Por lo que el alumno desde su ingreso a la prevocacional se dirigía hacia una de las tres ramas, la cual tendría que seguir durante todo el ciclo, pues, la especialización no le permitía cambiar de área.

El I.P.N. empezó a funcionar con 17 escuelas prevocacionales, de las cuales 6 funcionaban en el Distrito Federal y 11 en provincia; 4 escuelas vocacionales en el Distrito Federal y 7 escuelas profesionales, 6 en el Distrito Federal y 1 en provincia, y 3 de enseñanzas especiales, 2 en el Distrito Federal y 1 en provincia.

En cuanto al aspecto de los profesores la Secretaría de Educación Pública fue la encargada de celebrar los convenios particulares de los profesores del Instituto, hasta por un plazo de cinco años.

En febrero de 1937 se informa a la comunidad estudiantil que la Escuela de Economía dependiente de la Universidad Obrera de México, quedaba incorporada al I.P.N. Por su parte, el Instituto Técnico Industrial, se transforma en vocacional.

Los primeros cursos de posgrado que se impartieron en el I.P.N. fueron en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica y la Escuela Nacional de Bacteriología, Parasitología y Fermentaciones. Lo cual fue una de las acciones académicas más relevantes del Instituto, su objetivo ante todo era formar profesionales altamente calificados que resolvieran, a través de la investigación aplicada, los problemas inmediatos de la sociedad.

Al año siguiente (1938) se designa un nuevo director general del Instituto ocupando este cargo el ingeniero Miguel Bernard. En el mismo año la Escuela Superior de Construcción cambia su nombre por el de Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura.

En este período se realizan varias reformas entre las que se encuentran la separación de la prevocacionales, las cuales pasaron a formar parte de la Dirección de Segunda Enseñanza.

En el año de 1942 se dispone que los títulos profesionales que expide el Politécnico tienen que ser avalados por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Estas acciones llevan a los estudiantes a iniciar una huelga, la primera en el Instituto. El Comité Central de Huelga del I.P.N. y el Comité Ejecutivo Nacional de la Federación Nacional de Estudiantes Técnicos (FNET), exigen entre otros puntos:

- "Legalizar la existencia del I.P.N. mediante la expedición de una Ley Orgánica.
- Facultar el Instituto para expedir títulos profesionales.
- Reintegrar las escuelas prevocacionales al Instituto.
- Dotar de laboratorios, bibliotecas y talleres equipados adecuadamente a todas las escuelas.
- Continuar con la construcción del internado, del Hospital de Medicina Rural, del Auditorio del I.P.N. y del edificio de la ESIA.
- Reglamentar la carrera de Medicina Rural, con la obligación de parte del Gobierno de garantizar la instalación del servicio médico social.
- Reinstalar en la ESIA la carrera nocturna de Ingeniero Topógrafo e Hidrógrafo.
- Ampliar el presupuesto para satisfacer las necesidades de los becarios, las prácticas, la adquisición de vehículos y otros."<sup>5</sup>

Es evidente la carencia de un órgano jurídico, en el I.P.N. que determine sus objetivos, organización y estructura. Para 1944 la conciencia de esta situación induce a las autoridades a promulgar la Ley Orgánica del Instituto, donde se establecen en forma clara y coherente sus finalidades y objetivos fundamentales; así como, la orientación general que fundamenta todas sus actividades. Sin embargo, ésta se expide hasta el 31 de diciembre de 1949 por el presidente Miguel Alemán Valdés.

Lo que a mi parecer en esta Ley es lo más relevante son las finalidades que estaban enunciadas en el Artículo 1:

---

<sup>5</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1997. "Programa de Desarrollo Directivo". *El Instituto Politécnico Nacional. Origen y Evolución*. p. 127

- a) "La formación de personas preparadas para la utilización y control de los factores que constituyen el medio natural y social...
- b) El desarrollo de actividades de investigación, experimentación y planeación tendientes a cooperar en los aspectos técnico, social y económico...
- c) La orientación de los estudiantes hacia la consecución, por medio de la técnica, de los anhelos más caros de la humanidad: la paz universal, la comprensión entre los pueblos y el servicio social...

Artículo 13: "El Instituto Politécnico Nacional fomentará por todos los medios a su alcance, la investigación científica en las diversas ramas de su actividad, con el triple objeto de lograr la culminación de los estudios realizados en sus escuelas superiores, de preparar especialistas que contribuyan a la adecuada resolución de los problemas de interés nacional y de contribuir a los progresos de los conocimientos humanos".<sup>6</sup>

El crecimiento de la industria en la Ciudad de México, aunado al aumento de la población y del prestigio del Instituto, provocan la saturación de las escuelas, principalmente en el nivel de enseñanza profesional por lo que aumentan las demandas de espacio y nuevas instalaciones.

La Escuela Superior de Economía se desliga de la Escuela Superior de Comercio y Administración, aún cuando su fundación es acordada desde 1944, el acuerdo de su creación se expide hasta 1951 y es inaugurada hasta el 7 de mayo de 1952.

La idea de Lázaro Cárdenas de que los estudiantes regresaran a la sociedad algo de lo mucho que recibían del pueblo se hace realidad al establecerse en México el Servicio Social Interdisciplinario en 1948. Al mismo tiempo, fueron creados diferentes

---

<sup>6</sup> op. cit. p. 130 - 131

centros de educación tecnológica superior en provincia: los Institutos Tecnológicos Rurales.

En 1950, surgió la Comisión de Estudios de los Institutos Tecnológicos Foráneos cuyo propósito era estudiar la conveniencia de desarrollar más tecnológicos en provincia. Para su coordinación, se creó la Dirección General de Institutos Tecnológicos del I.P.N.

"Por diferentes cauces, la vida académica del Instituto Politécnico Nacional se venía politizando, tal vez como respuesta natural al proceso del país en el que brotaban diversos movimientos reivindicadores del trabajo, la salud y la educación".<sup>7</sup>

El 11 de abril de 1956 la FNET declara una huelga nacional de estudiantes, con la que se logra entre otros puntos la conformación de una comisión mixta que analizaría la reestructuración docente y académica y la evaluación de las políticas asistenciales en una nueva Ley Orgánica, que se promulgó a finales del mismo año.

El canal 11 de televisión comenzó a funcionar en diciembre de 1958, decretándose su creación hasta el siguiente año 1959, como un canal de circuito interno y cuya transmisión inicial fueron cursos de matemáticas.

A partir de su apertura en 1961 el Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados (CINVESTAV) tuvo un éxito definitivo, ya que nació con una dinámica muy intensa, febril y con un carácter de autonomía administrativa y técnica, de organismo descentralizado pero conservando su vínculo funcional con el Instituto. Este centro tiene como fundamento las matemáticas y en especial se dedicaría a posgrados y desarrollar investigación de alta especialidad.

---

Instituto Politécnico Nacional. 1996 "Un joven de 60 años 1936 - 1996" p. 97

Se establecen posgrados en diversas Escuelas Superiores del I.P.N., con el propósito de que los egresados pudieran realizar allí mismo sus cursos.

Se fundó también el Centro Nacional de Cálculo (CENAC) en 1963, para ofrecer servicios a la administración pública y privada y formar personal especializado en el manejo de las computadoras.

Se inaugura la Unidad Profesional Zacatenco el 17 de Junio de 1964, siendo éste un conjunto de tres zonas perfectamente definidas; la Escolar, la Dirección General y la Zona Deportiva.

En 1965, cuando se formó la Orquesta Sinfónica del Politécnico, la Escuela de Enfermería y Obstetricia toma posesión de su nuevo edificio y además la Escuela Superior de Medicina Rural se convierte en Escuela Superior de Medicina.

En el Diario Oficial del 2 de marzo de 1967 se publicó el decreto para crear la Comisión de Operación y Fomento a las Actividades Académicas (COFAA), la asumía las funciones del Patronato de Publicaciones y para el Fomento de Actividades de Alta Especialización docente, además de hacerse responsable del CENAC y del Canal 11 de televisión.

Se presentan conflictos estudiantiles de los cuales llegan a su clímax con el mitin realizado el 2 de octubre de 1968 en la Plaza de las Tres Culturas, en Tlatelolco. Donde tropas y grupos paramilitares abrieron fuego sobre los manifestantes. Llevándose a cabo un sacrificio de enormes dimensiones.

## 1.2. EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO.

Debido a las circunstancias que enfrenta el país después de los movimientos estudiantiles de 1968, los requerimientos de técnicos, profesionales y especialistas aumentan por lo que debe reforzarse diversas áreas educativas. Por lo tanto, el

gobierno de esa época define la necesidad de una reforma al Sistema Educativo la cual abarcaría todos los niveles educativos y formas de educación, permanente, guiada por principios congruentes de apertura democrática y sobre todo centrada en el maestro como factor primordial de la educación.

Los resultados de esta reforma en el I.P.N. trajeron cambios y avances, tanto en la enseñanza media superior como en la superior. El primero de ellos fue la transformación de las vocacionales en Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT), todos con criterios y orientaciones muy semejantes enfocándose al estudio de una de las tres ramas del conocimiento: Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas; Médico Biológicas y Económico-Administrativas, con opciones terminales determinadas por la demanda ocupacional existentes en el país, al terminar los estudios de una determinada especialidad se obtiene diploma de técnico.

Por primera vez se expuso la posibilidad de crear una institución que interactuará con diversas ramas del conocimiento tecnológico, científico y humanista, surge así la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), sus actividades inician el 6 de noviembre de 1972.

Para el año de 1974 se expide la tercera Ley Orgánica del I.P.N. El propósito central de ésta era actualizar su estructura legal con las modificaciones y evaluación de la enseñanza técnica, resumiendo la labor politécnica en doce propósitos.

Con esta ley se modifica la estructura del I.P.N., estableciendo nuevos organismos, como son: La Dirección de Estudios Profesionales; la Dirección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica; La Dirección de Servicios Escolares, de Acción y Promoción Profesional; la Dirección de Difusión Cultural y la Dirección de Administración.

La expansión del Instituto continua durante los siguientes años con la creación de diversas escuelas y centros.

Desde los primeros meses del año 1977 se establece una Comisión de Planeación que, en coordinación con la Dirección General elabora planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, dando prioridad a la distribución del presupuesto y la organización del mismo por medio de programas con el propósito de agilizar la inversión.

Durante el mismo año se normalizan los reglamentos de las distintas escuelas y centros, se promueve la reorganización de diversos centros que se ubicaban en provincia, asimismo se crean diversos Consejos Asesores los cuales ayudan a la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.

En el marco de la Reforma Administrativa se dinamizan, simplifican y se hacen más eficaces las tareas de apoyo. Se definen funciones, se fijan competencias y líneas de autoridad propias y delegadas, combatiendo la centralización excesiva en la toma de decisiones.

Por otra parte, la Subsecretaría de Educación e Investigación Científica y Tecnológica, dependiente de la SEP, convoca a una reunión en agosto de 1979 a los maestros distinguidos del I.P.N. en la cual se formula un "Plan de Desarrollo Integral" el cual plantea los siguientes puntos:

- a) "Diseñar al I.P.N. del futuro,
- b) Definir estrategias que aseguren alcanzar el I.P.N. deseado,
- c) Obtener estrategias para la elaboración del Plan de Desarrollo del I.P.N.,
- d) Obtener lineamientos para asegurar la participación y compromiso de la comunidad politécnica en la elaboración y desarrollo del Plan".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1996 "Un joven de 60 años 1936 – 1996". p. 152

Pero debido a los problemas financieros, académicos y de vinculación con los sectores productivos del país; el Politécnico se aboca más a la tarea de crear y establecer políticas de acción que le permitan, a la institución, enfrentar su problemática interna y su relación externa; considerando, como base la vinculación y congruencia, que deben tener todas las decisiones y acciones que se realicen.

El primer paso consiste en realizar estudios para obtener un diagnóstico funcional del Politécnico, mediante el cual se conozca la situación real y puedan fundamentarse medidas que conlleven a una reestructuración organizativa. Dicha reestructuración implica instrumentar programas, acciones y mecanismos que hagan congruentes los objetivos institucionales con el quehacer de las escuelas, centros y unidades del Instituto. Acción que en la actualidad se persigue.

Con el propósito de que la nueva organización resulte operante, se establecen la Secretaría Académica para coordinar las acciones de enseñanza e investigación, quedando bajo su responsabilidad la Dirección de Estudios Profesionales; de Graduados e Investigación; de Servicios Escolares; de Intercambio Académico; y de Orientación Educativa. Asimismo se creó la Secretaría Técnica conformada por las Direcciones de Evaluación; de Organización y Métodos; de Planeación y el Centro Nacional de Cálculo.

Sin embargo, debido a que el logro de la eficacia requiere de una serie de acciones que permitan sistematizar la actividad administrativa en beneficio de las actividades académicas y el desarrollo de la investigación, se hace necesario un análisis cuidadoso de los ordenamientos legales que rigen al Instituto y se concluye que es indispensable formular una nueva Ley Orgánica.

Después de una intensa labor de análisis y consulta a la comunidad politécnica, se aprueba el anteproyecto de Ley en el cual se recogen, con gran sentido realista las necesidades y perspectivas de la institución. La nueva Ley Orgánica del I.P.N. es aprobada el 15 de diciembre de 1981 y se publica en el Diario Oficial el 29 del mismo

mes. Este nuevo ordenamiento define al Instituto como un organismo desconcentrado de la SEP, al que se le asigna la función rectora de la educación tecnológica mexicana, además de otorgarle atribuciones para adoptar la estructura administrativa y académica que estime conveniente y reconocerle facultades para el manejo de sus bienes patrimoniales.

El 27 de Septiembre de 1982, se aprueban una serie de modificaciones a la estructura anterior, las cuales consisten en incorporar las materias del tronco común del Bachillerato Nacional en su currícula, por lo tanto la Secretaría Académica lo conjuga con la estructura que prevalecía en ese momento.

Los resultados obtenidos son alentadores, se fortalecen los órganos de autoevaluación y control del Instituto, se diseña el Programa Institucional de Desarrollo, se elabora un Diagnóstico Institucional por función y se formulan normas y procedimientos de evaluación anual vinculando acciones con el proyecto de seguimiento programático.

En este momento se han logrado determinar, dentro del Proyecto Académico, los objetivos de las funciones básicas del Instituto; los cuales emanan de la comunidad politécnica en un foro de consulta.

Asimismo se pone énfasis especial en la vinculación del Instituto con sus egresados con el propósito de brindarles apoyo en sus tareas y posibilidades de actualización y supervisión académica.

En cuanto al desarrollo del personal docente se establece una innovación dentro de los cursos de posgrado la maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Instituciones de Educación Superior, que formaba parte del "Programa Nacional de Educación Superior con el objetivo de establecer un proceso permanente de formación de recursos humanos en el área de administración de instituciones de educación superior en los diversos niveles directivos del Instituto Politécnico

Nacional, para que coadyuven a una mejor utilización de los recursos materiales, humanos y financieros del Instituto".<sup>9</sup>

Asimismo, se incrementan las relaciones de intercambio intra-institucional por medio de los cursos, conferencias, asistencia a eventos, seminarios, exposiciones, maestrías y doctorados. Además de realizar convenios de intercambio científico y de servicios con países europeos, latinoamericanos y asiáticos.

### 1.3. ÉPOCA ACTUAL.

Todos estos eventos dan como resultado la consolidación del Sistema del Instituto Politécnico Nacional, lo cual es reflejado a través de seis grandes funciones:

- Docencia
- Investigación y Desarrollo Tecnológico
- Extensión Cultural
- Apoyo
- Vinculación y
- Administración

"El Instituto Politécnico Nacional ha continuado la ampliación de sus servicios, con la finalidad de incrementar en forma permanente la calidad de la educación tecnológica. Al efecto, se instauraron estrategias y desarrollo de acciones tendientes a perfeccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre ellas la actualización de planes y programas de estudio, multiplicación y mejoramiento de los medios técnico-pedagógicos y el desarrollo educacional y profesiográfico del personal académico. Considerando la realidad actuante del país y su entorno, para anticipar en las transformaciones futuras e interpretar en este mismo orden de ideas, los

---

Instituto Politécnico Nacional. 1984. "Memoria 83 -- 84" p. 88

requerimientos de nuestro sistema productivo, y traducirlos como prioridades en los campos de la investigación científica".<sup>10</sup>

En esta administración se estimularon las actividades complementarias y de apoyo para elevar la calidad de la enseñanza y se formularon cursos de superación académica y de actualización pedagógica.

Se continuó con el Programa de Modernización Educativa iniciado en el trienio anterior a fin de incrementar la eficiencia y eficacia operativa del Instituto.

Cuando el Contador Público Oscar Joffre Velázquez asume el cargo de Director General (1988), la política económica se orientaba hacia la privatización de empresas paraestatales y hacia la apertura comercial, hacia la modernización tecnológica y hacia el saneamiento macroeconómico, se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional para la Modernización Educativa y el Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica.

"Los retos que se le presentaban al Politécnico giraban en torno al enorme crecimiento de su comunidad y necesidad de vincular a la academia con el sector empresarial público y privado, además de con la sociedad. Tomando como marco los programas estatales antes mencionados, se elaboró el Programa Institucional de Desarrollo 1989 – 1994 que pretendía llevar a cabo una serie de obras bajo un régimen de austeridad y con una administración, más eficiente".<sup>11</sup>

La modernización de la educación en el Politécnico, se encaminó en este periodo al logro de las necesidades relevantes de los diversos grupos de la población que así lo demandaron, contribuyendo al proceso de desarrollo y bienestar social,

---

<sup>10</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1997. "Programa de Desarrollo Directivo" *El Instituto Politécnico Nacional: Origen y Evolución*, p. 223

<sup>11</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1996. "Un joven de 60 años 1936 - 1996", p. 185

disminuyendo deficiencias, y mejorando la calidad, desde el nivel medio superior hasta el posgrado.

Para dar respuesta a dichas necesidades, las áreas de coordinación académica y las escuelas, centros y unidades de enseñanza observarán, entre otras, las siguientes políticas:

- "Se mantendrá estable la matrícula de primer ingreso al nivel medio superior.
- Se incrementará la matrícula del nivel licenciatura en las áreas de ingeniería e interdisciplinarias y la del nivel posgrado en especialización, de acuerdo con las necesidades de desarrollo del país.
- Se orientará la formación de los educandos para el ejercicio del trabajo profesional, incluyendo elementos en la currícula que propicien en estos la creatividad, destreza, autodisciplina, responsabilidad, capacidad de aprender y conciencia social.
- Se establecerá un sistema Institucional de Desarrollo Curricular que oriente, norme y regule las acciones de formulación, implantación, ejercicio, evaluación y actualización de los planes y programas de estudio, en los niveles que atiende el Instituto.
- Se sujetará a un análisis riguroso y exhaustivo la justificación y elementos curriculares de los proyectos de creación, modificación o supresión de carreras y especialidades, como vía para asegurar el cumplimiento de los objetivos académicos.
- Se recobrará la orientación hacia el aprender haciendo, fijando límites mínimos de contenidos de práctica en la currícula, y adecuando los casos que estén por debajo de estos límites.

- Se reforzará la articulación y congruencia entre asignaturas y niveles, mediante la homogenización del bachillerato tecnológico de las licenciaturas y posgrados por áreas, y la normalización de contenidos, denominaciones, evaluación, acreditación y asignaturas comunes<sup>12</sup>.

En el nivel superior se realizaron estudios sobre el comportamiento de la matrícula, de oferta y demanda educativa. Además de facilitar la planeación de una manera más sistemática; tales estudios dieron como resultado la creación de la carrera de Ingeniero en Computación y la especialidad de Robótica como parte de la carrera de Ingeniero Mecánico.

El Programa de Vinculación Académica y Tecnológica con el Sector Productivo de Bienes y Servicios surgió durante este periodo. Su objetivo era cumplir con la tarea de ofrecer información y servicios al sector productivo relacionados con los avances tecnológicos dentro y fuera del país, además de atender las necesidades de transferencia tecnológica, lo cual incluye los propios desarrollos y prototipos generados en el Instituto.

Al inicio del segundo trienio, el de 1991, de la administración del C.P. Oscar Joffre, se actualizó en Programa Institucional de Desarrollo y su consolidación en las escuelas, centros y unidades permitió, en 1993, la reestructuración de 24 planes y 58 programas dentro de las tres áreas del conocimiento.

Para 1994, el I.P.N. ofrecía opciones educativas en las ramas de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, Ciencias Médico Biológicas y Ciencias Sociales y Administrativas, dentro de una perspectiva interdisciplinaria para atender los niveles medio superior, licenciatura y posgrado, además de ofrecer servicios de Capacitación Técnica y Estudios de Actualización, Especialización y Superación Académica, en su modalidad escolar, extraescolar y abierta.

---

<sup>12</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1997. "Programa de Desarrollo Directivo". p. 231

A pesar de estos logros aún existían problemas importantes, uno de ellos era el referente a la vinculación academia – empresa, lo cual no se había logrado. Por lo cual se puso especial énfasis en ello, en el siguiente periodo, en el cual fue designado Director General el Ingeniero Diódoro Guerra Rodríguez.

"La idea del Director General gira en torno al hecho de que para triunfar en los mercados mundiales es necesario que una nación tenga la capacidad de apropiarse del progreso técnico y de incorporarlo al sistema productivo. En ese sentido considera que la relación entre educación, ciencia y tecnología se ha convertido en una fuente de poder mundial, al punto de que aquellos países que han encontrado fórmulas de integración adecuada de esa relación, de hecho han conformado también una opción sólida de crecimiento económico y social. Las fórmulas exitosas, sin embargo, no sólo son un asunto de coherencia institucional. Antes bien, es una cuestión de congruencia y mutua penetración entre tecnología y cultura, vale decir, de asimilación de valores e identidades que conforman praxis cotidianas".<sup>13</sup>

Sin ahondar demasiado en el tema, ya que lo desglosaré más en el siguiente capítulo, en el periodo de 1995 al 2000, se presenta el Programa de Desarrollo Institucional, en el cual se plantean tres estrategias fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales:

- La vinculación con los sectores productivo, educativo y social,
- Aseguramiento de la calidad y excelencia académica, y
- Evaluación.

Asimismo sus objetivos fundamentales son:

---

<sup>13</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1996. "Un joven de 60 años 1936 – 1996". p. 218

1. "Consolidar al Instituto Politécnico Nacional como institución rectora de la educación tecnológica en el país,
2. Impulsar su quehacer académico hacia mayores niveles de equidad, calidad y pertinencia; y,
3. Continuar la formación de técnicos, profesionales e investigadores para contribuir a la integración de México al avance tecnológico y al desarrollo sustentable".<sup>14</sup>

En consecuencia, la administración hace la propuesta de introducir una reforma académica integral implicando los aspectos de capacitación y actualización de docentes; aseguramiento de la excelencia académica; vinculación con el sector productivo; atención integral a las necesidades regionales; participación de la sociedad; actualización y adecuación permanente de los equipos y materiales de apoyo académico; fortalecimiento de la difusión de la cultura científica y tecnológica, y consolidación de la infraestructura y el equipo.

Considerando las necesidades derivadas de dicha reforma fue necesario replantear la estructura en operación del Instituto Politécnico Nacional, dándose grandes y significativos cambios en la misma, la creación de unidades administrativas así como la supresión de otras, al mismo tiempo, se fusionaron otras más. Estos cambios se dieron desde nivel secretaría a nivel departamental.

Dichos cambios hicieron necesario readecuar el quehacer de las unidades administrativas del Instituto, es decir, redefinir las funciones ya que la óptima organización de las unidades depende del establecimiento correcto del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia. Es aquí donde

---

<sup>14</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1996. "Programa de Desarrollo Institucional 1995 - 2000" p. 19

el Manual de Organización cumple un esencial papel, ya que constituye una guía de referencia para el desarrollo de las funciones que se le asignan a cada órgano.

En específico el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas constituye, en gran medida, un instrumento de apoyo ya que da respuesta a las necesidades reales del área, ya que siendo un área de nueva creación, no contaba ni siquiera con antecedentes del mismo.

Esta es una visualización global de los acontecimientos que han marcado el rumbo del Instituto Politécnico Nacional a partir de su creación, su evolución y su consolidación como una de las instituciones más importantes del área educativa en el país. Distinguiendo así los eventos más relevantes que a mi parecer sirven de marco institucional para el desarrollo de esta memoria de desempeño profesional.

Es importante conocer dichos eventos para comprender cómo se encuentra organizado en la actualidad el Instituto, y los programas que sirven de contexto para el quehacer del mismo, los cuales abordaré en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO II:

ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO  
NACIONAL

## CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

En la tarea de elaborar el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, tuve que dar pasos previos como lo fue la lectura de los diferentes programas por los cuales se rige el quehacer del Instituto Politécnico Nacional, en específico los Programas de Desarrollo Educativo y el de Desarrollo Institucional y finalmente el Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional.

### II.1. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995 - 2000.

El primer paso fue la lectura y análisis del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, el cual se deriva del Programa Nacional de Desarrollo 1995 – 2000, a efecto de entender el sentido de las medidas gubernamentales puestas en práctica en la educación superior en México. En este sentido, el propósito inicial sería analizar las estrategias propuestas para la educación superior con relación a tres categorías básicas: cobertura, calidad y pertinencia.

Hablando del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000 en general, éste se presenta como el resultado de consultas realizadas a diversos sectores sociales. Está estructurado por cuatro grandes apartados; Educación Básica, Educación para Adultos, Educación Media Superior y Superior y finalmente Criterios para el financiamiento. Cada uno de estos apartados contiene elementos de diagnósticos y retos; mismos que, sustentan la formulación de objetivos y metas, delineando las estrategias y acciones necesarias para el cumplimiento de los retos planteados.

El desafío fundamental que se pretende enfrentar a través de los contenidos del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000 son: impulsar el desarrollo económico del país y lograr una mejor inserción de nuestra economía en el plano

mundial; así como, profundizar la vida democrática y fomentar el bienestar social de los mexicanos.

Para ello, la educación se constituye como "un factor estratégico del desarrollo, que hace posible asumir modos de vida superior y permite el aprovechamiento de las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época"<sup>1</sup>

Lo anterior hace suponer, que si se invierte más en educación con el propósito de aumentar las capacidades productivas de los individuos, aumentarían sus posibilidades de obtener un buen empleo, lo que a su vez se reflejaría en mejores niveles de ingresos. Sin embargo, este tipo de planteamientos deberían ser comparados con la realidad nacional, ya que la mayor parte de las veces el nivel de escolaridad representa sólo una certificación de entrenabilidad, por decirlo de alguna manera, la cual no se traduce automáticamente en posiciones laborales y salarios altos; es decir, no garantiza la movilidad social de los individuos.

Pero dejando de lado esta discusión, y regresando al Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000 en su apartado de educación superior destaca el reto que significa la atención a la demanda creciente por los servicios de este tipo educativo; derivada, a su vez, de la mayor cobertura y egresión de la educación media superior; por lo que, se subraya la pertinencia de impulsar, de manera prioritaria, el fortalecimiento académico del personal docente de las instituciones de educación superior; así como, la diversificación de la oferta y la vinculación con el ámbito laboral y la necesidad de promover la planeación en los ámbitos regional y estatal.

El programa hace hincapié en la necesidad de vincular, de manera más estrecha, la oferta educativa con el mercado de trabajo profesional y las perspectivas reales de empleo; al mismo tiempo, que propone impulsar en forma decisiva la creación de

---

<sup>1</sup> "Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000" p. 9

nuevas y mejores modalidades educativas y brindar mayores oportunidades de formación profesional acordes con las expectativas personales y con las necesidades del país. La creación y operación de nuevas instituciones públicas se realizará bajo mecanismos de corresponsabilidad del gobierno federal y los gobiernos estatales.

Se buscará que los gobiernos de los estados asuman paulatinamente la responsabilidad de la educación que se imparte en las diversas regiones de su competencia. En este sentido, se impulsarán estrategias diferenciadas de acuerdo con el nivel educativo, el contexto regional y las capacidades institucionales, con el fin de aprovechar de manera óptima los recursos disponibles y generar nuevas oportunidades de colaboración.

El programa señala que la calidad académica en todos los niveles y modalidades educativas de carácter superior debe apoyarse en el mejoramiento de los planes y programas de estudios; mismos que, deberán revisarse y ser actualizados en forma permanente. Este objetivo comprende también el equipamiento adecuado de las instituciones, en especial de laboratorios, bibliotecas, centros de cómputo y talleres.

Como mencioné anteriormente, una condición fundamental para mejorar la calidad en las distintas opciones del tipo superior es; la solidez de la formación académica, por lo que, se hace indispensable fortalecer la preparación de todos los docentes e investigadores que laboran en las instituciones. Para lograr este propósito, el programa sugiere la creación de un sistema nacional de formación del personal académico que permita contar con un número suficiente de profesores e investigadores de alto nivel, acordes con las exigencias del desarrollo nacional. La investigación, como condición necesaria para el desarrollo del conocimiento y el mejoramiento de la docencia, deberá recibir un importante impulso. Se procurará que los proyectos de índole científica y particularmente los de carácter tecnológico encuentren una aplicación práctica. Por otra parte se confirma el compromiso de desarrollar programas orientados a mejorar la remuneración de maestros e

investigadores, en función de su desempeño profesional y de duplicar el número de profesores en posgrado.

Las instituciones educativas realizarán esfuerzos sistemáticos para estimular a los mejores alumnos y para apoyarlos en su desempeño mediante una formación integral que incluya y destaque los principios éticos de cada profesión.

El programa establece que se fomentará la autoevaluación y la evaluación externa de las instituciones, programas académicos, aprovechamiento escolar y calidad docente, por asociaciones y organizaciones disciplinarias y científicas. Con este propósito se fortalecerá el sistema de evaluación y se mejorarán los criterios, estándares y procedimientos para medir el desempeño de quienes intervienen en el proceso educativo.

Otro de los aspectos que se destacan en este programa es; el relacionado al seguimiento de egresados, ya que permitirá determinar la relevancia social de las carreras y de los programas de formación de los profesionales y técnicos. También se consideran los puntos referentes al servicio social, su organización y los soportes institucionales con que se cuentan así como las actividades de extensión que llevan a cabo las instituciones de educación superior.

Partiendo de los lineamientos emanados del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, se procedió a elaborar el Programa de Desarrollo Institucional, dicha elaboración estuvo a cargo de la División de Organización y Métodos, dependiente de la Dirección de Planeación y Organización. (En la cual me encuentro laborando actualmente)

## II.2. PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

El Instituto Politécnico Nacional, como institución de vanguardia en la educación tecnológica, ha enfrentado el reto de las transformaciones continuas actuales

mediante una reforma educativa, la cual le ha permitido responder con calidad y pertinencia a los requerimientos de los diferentes sectores de la nación, es decir, la actividad realizada por el Instituto en los últimos años, ha respondido a necesidades concretas del país. Sin embargo, las condiciones actuales del entorno hacen evidente la necesidad de reorientar y ampliar el horizonte del quehacer educativo.

A partir de un diagnóstico, el Instituto determinó los propósitos y estrategias que le permitirán reorganizar su quehacer educativo con el fin de responder con calidad y oportunidad a las necesidades planteadas por los sectores socioeconómicos. Fue necesario reconocer y revalorar el acontecer interno y externo con el fin de integrar y actualizar el Modelo Educativo Tecnológico flexible y atento a la influencia de la innovación técnica y científica, capaz de participar en: la modernización del sector productivo de bienes y servicios; el mejoramiento sostenido de la estructura académica del Sistema Nacional de Educación Tecnológica; en los servicios a cargo del Instituto; y, en la construcción y mantenimiento de las bases de una amplia cultura tecnológica propia.

Considerando las perspectivas del Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000, el Instituto Politécnico Nacional pretende consolidarse "como la institución rectora de la educación tecnológica y en la formación de técnicos, profesionales e investigadores, que en las diversas áreas del conocimiento, la investigación, la ciencia y la tecnología, se requieran para el fortalecimiento de las estructuras productiva y tecnológica en la perspectiva de coadyuvar en el crecimiento económico, la movilidad y la equidad social, el bienestar de la nación y contribuir a lograr la plena integración de México a la transformación tecnológica, a la economía basada en el conocimiento, a la globalización y el desarrollo sustentable".<sup>2</sup>

El Programa de Desarrollo Institucional 1995 – 2000 está constituido por 5 programas:

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional. 1996 "Programa de Desarrollo Institucional." p. 11

- "Docencia
- Investigación Científica y Tecnológica
- Extensión y Difusión
- Apoyo Académico
- Infraestructura y Administración"<sup>3</sup>

Asimismo cuenta con tres estrategias fundamentales para alcanzar sus objetivos:

*Vinculación con los sectores productivo, educativo y social.* Esta estrategia es sin duda, el eje medular sobre el que se apoyan las acciones educativas y de investigación que se llevan a cabo en el Instituto para la formación de los recursos humanos requeridos por la dinámica productiva del país, ya que propicia la participación equitativa y organizada de las escuelas, centros y unidades en los diferentes sectores de la estructura socioeconómica, lo que tiene como resultado una sólida integración de la educación con las demandas sociales y el óptimo funcionamiento del Modelo Educativo Institucional.

Todas estas acciones se han orientado al logro de la pertinencia y congruencia de la oferta educativa con la demanda; la definición de compromisos oportunos, viables, factibles de concretarse en el corto, mediano y largo plazos; fomentar el intercambio tecnológico con la planta productiva y a promover el empleo de los egresados en un mercado de trabajo competitivo.

Para facilitar al Instituto su interacción interna y externa se han creado Comités Institucionales de Vinculación asimismo como alternativa de autoempleo para los

---

<sup>3</sup> op. cit. p.12

egresados se ha operado la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Otro importante punto en esta estrategia es el Programa de Jóvenes Emprendedores, el cual se encarga de fortalecer la participación de las escuelas del nivel medio superior y superior. Y finalmente como mecanismo para incrementar el conocimiento tecnológico y las fuentes de financiamiento se ha fortalecido el servicio externo de los planteles y se fortaleció el seguimiento de los egresados politécnicos en el campo laboral para detectar sus necesidades de actualización y especialización para retroalimentar al proceso educativo.

*Aseguramiento de la calidad educativa:* "El proceso de aseguramiento de la calidad deberá permear todas las actividades del Instituto, haciendo énfasis en la formación de los docentes, en el proceso educativo, en la producción de materiales didácticos, en los planes y programas de estudio, sin dejar de considerar la extensión, la vinculación, los servicios de apoyo, la infraestructura, la evaluación y la administración, para garantizar una calidad total."<sup>4</sup>

Para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar la excelencia académica, será necesaria la realización de diversas actividades encaminadas a lograr este objetivo, organizando a la comunidad politécnica en Comités de Aseguramiento y Supervisión de la Calidad y en Círculos de Mejora Continua en los Centros de Trabajo.

*Evaluación:* Como en todo proceso educativo y administrativo, se requiere de la evaluación de todas y cada una de sus acciones y resultados con el fin de contar con elementos para la toma de decisiones. Mediante los procesos de evaluación se pretende contar con información oportuna, relevante y confiable sobre la operación de los programas y proyectos institucionales para garantizar el logro de los propósitos y metas del Programa de Desarrollo Institucional.

---

<sup>4</sup> op. cit. p. 22

Para fortalecer los procesos de integración, operación y desarrollo del Modelo Educativo Institucional, así como la normatividad, los programas, las bases metodológicas y las interacciones de la evaluación académica con la organización y el funcionamiento de los servicios de educación, investigación y desarrollo tecnológico, se lleva a cabo, a través de las áreas académicas y operativas del Instituto, la revisión y actualización de las normas, mecanismos e instrumentos para efectuar la evaluación del proceso educativo, el aprovechamiento escolar, el desempeño directivo y docente, la integración de la información y la pertinencia de la estructura curricular en relación con las necesidades socioeconómicas y culturales estatales, regionales y nacionales del país.

Asimismo, se establecieron los servicios de evaluación y certificación de los conocimientos, capacidades y habilidades tecnológicas, así como de los bienes y servicios de los sectores productivo, público y social, nacionales y extranjeros, con el fin de facilitar la presencia de recursos humanos calificados y la congruencia laboral en el mercado de trabajo, como un apoyo para alcanzar un desarrollo sostenido en el marco de una economía competitiva en constante interacción, que busca la satisfacción plena de los consumidores o demandantes.

Para asegurar la pertinencia de las acciones en la modernización del Instituto Politécnico Nacional, es necesario revisar, actualizar y fortalecer el sistema de evaluación administrativa dentro del marco de la reforma académica, haciendo énfasis en el análisis del comportamiento interno de la planeación, integración, suministro y control de las acciones, recursos y servicios con los cuales opera el Modelo Educativo Institucional; así como, en la toma de decisiones que promueven su calidad.

Para apoyar esta toma de decisiones, así como, el logro de los objetivos y metas planteados, es necesario contar con elementos de información y juicios de valor acerca de los programas sustantivos y de apoyo, sobre los principales indicadores de eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad en su operación. Por tal motivo, se lleva a

cabo un seguimiento permanente de todos los proyectos y acciones que realice el Instituto, a través de un Comité Institucional de Evaluación que lo regule, utilizando indicadores, parámetros y estándares nacionales e internacionales como marco de referencia para determinar el grado de avance en el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece. Así como, los niveles de su pertinencia socioeconómica. Esta información estratégica, permite a los responsables, fijar la política educativa y de la toma de decisiones, reorientar los programas y proyectos que así lo requieran.

El propósito fundamental del Programa de Desarrollo Institucional 1995 – 2000 es informar a los profesores e investigadores del Instituto, sobre el rumbo de la institución, en el mediano y largo plazos, con el fin de que participen y coadyuven en el logro de los objetivos que se plantean en dicho documento.

Como mencioné anteriormente el Programa de Desarrollo Institucional 1995 – 2000 está constituido por cinco programas; de Docencia, de Investigación Científica y Tecnológica, de Extensión y Difusión, de Apoyo Académico y el de Infraestructura y Administración. Estos programas a su vez están integrados por diferentes elementos, los cuales menciono a continuación.

Siendo la docencia la función medular del Instituto, este programa cobra especial importancia y tiene como sustento sólido, el desarrollo del Modelo Educativo Institucional, "el cual debe garantizar la pertinencia de la oferta educativa con los requerimientos de los sectores de la actividad económica y de la sociedad, certificar la calidad de la enseñanza del Instituto y de los conocimientos, habilidades y capacidades tecnológicas a personas externas, a través de las nuevas metodologías educativas y del diseño o actualización de los planes y programas de estudio; así como, el fortalecimiento técnico y pedagógico del personal académico en funciones, con el objetivo de lograr la excelencia académica."<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> op. cit. p. 25

Este programa consta de tres elementos fundamentales a considerar:

El primero de ellos es la *Oferta Educativa* donde se busca asegurar la cobertura, calidad y pertinencia de la misma con el perfil económico del país, con el crecimiento específico de las ramas de la actividad productiva, con los requerimientos del mercado de trabajo y con los adelantos de la ciencia y la tecnología a través de:

- Una adecuada atención al crecimiento de la matrícula orientada de acuerdo con el crecimiento demográfico y con criterios de equidad; a la diversificación de la oferta educativa en función de las necesidades estatales, regionales y nacionales; a la optimización de la capacidad instalada; a los requerimientos del aparato productivo y los avances de la ciencia y la tecnología, para lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda educativa en el contexto del Instituto.
- Acciones que permitan determinar las causas de deserción y reprobación escolar, e instrumentar las medidas necesarias para abatirlas, tales como programas de nivelación y regularización académica que propicien el incremento de la eficiencia terminal y proyectos alternativos por especialidad o materia.
- Apoyar a proyectos de investigación sobre aprovechamiento escolar.
- La evaluación de la oferta educativa actual.
- Los sistemas de enseñanza no escolarizada como una opción importante de flexibilización de los servicios educativos y como una alternativa de atención a la demanda e incremento de la cobertura, haciendo énfasis en las actividades de investigación.

En cuanto al *Desarrollo Curricular* y con el fin de integrar un Modelo Educativo Institucional que sea pertinente y congruente con los requerimientos sociales y económicos, así como, con los avances de la ciencia y la tecnología, "se precisa revisar y actualizar la estructura curricular de cada carrera, como parte medular del Modelo lo que permitirá que los egresados cuenten con un perfil que responda a las demandas laborales del nivel para el que hayan sido formados. Este proceso deberá contemplar, inicialmente, la revisión, reestructuración y actualización de los planes, programas y contenidos de estudio en las escuelas del Instituto, mismos que deberán observar dos características principales: la articulación entre los niveles medio superior, superior y posgrado, y la flexibilidad, para que posteriormente se sometan a un proceso de actualización continua".<sup>6</sup> Entre otras cosas el modelo educativo deberá definir los planes y programas que se desarrollarán, y para cada uno de ellos; los contenidos programáticos específicos; los métodos de enseñanza a utilizar; el perfil del docente requerido; los métodos de evaluación; las prácticas necesarias para el reforzamiento de la formación académica, tanto en laboratorios como en talleres, como las visitas de campo; y la asistencia a eventos académicos que los encaucen a un mejor desempeño profesional.

Por otra parte, se han diseñado nuevas modalidades de estudio que permitan, con la utilización de nuevas tecnologías educativas: ampliar la cobertura del Instituto; lograr una mayor pertinencia con los requerimientos de los sectores social y productivo; rescatar a la población que por motivos económicos o de trabajo, haya abandonado sus estudios; asimismo, ofrecer en estos casos, opciones colaterales para que cuenten con la certificación de los conocimientos y habilidades que hayan adquirido.

Para lograr lo anterior, se hace indispensable fortalecer y acrecentar la vinculación con los sectores social y productivo, a fin de que sean ellos los que proporcionen la información que será el insumo principal que facilite la actualización sistemática de los planes y programas.

---

<sup>6</sup> op. cit. p. 16

Consecuentemente se revisan, y en su caso, actualizan la normatividad académica en cuanto a la estructura curricular y lo relativo a las bases de integración, coordinación y operación de las escuelas, centros y unidades de estudio e investigación, para que sean congruentes con los objetivos planteados.

En lo relativo a la *Formación de Profesores* se hace necesario incrementar los esfuerzos para elevar la calidad profesional del personal docente de los diferentes tipos, niveles y modalidades para que, dentro del marco de la Reforma Académica, respondan al perfil que se establezca en el Modelo Educativo Institucional, impulsando la actualización docente homogénea según el tipo, nivel o modalidad educativa que atiendan.

"A efecto de garantizar la calidad de su participación en los procesos de educación, investigación y desarrollo tecnológico; así como, en la integración del Modelo Educativo Institucional, se fortalecen los mecanismos de actualización, desarrollo y estímulos en diversas modalidades. En apoyo a estas acciones, se ha implantado el Sistema Institucional de Actualización y Formación Docente; el cual, entre otros aspectos, atiende el desarrollo académico a través de la preparación técnico-pedagógica y la actualización profesional de acuerdo al área de conocimiento. Se pretende mantener actualizado el programa académico para la prestación del año sabático y el de incentivos para el desempeño académico; incrementando la participación de los profesores en eventos académicos institucionales nacionales e internacionales; además de definir y aplicar, los estándares nacionales e internacionales de calidad en la implantación de reconocimientos por productividad en la formación de los recursos humanos para la docencia."<sup>7</sup>

Uno de los puntos principales que el Programa de Docencia debe tener en cuenta es el fomento de las actividades de investigación; tanto en el ejercicio de la docencia, como en proyectos prioritarios de investigación y desarrollo tecnológico, propiciando

---

op. cit. p. 28

que se realicen bajo el esquema de un programa de formación integral y promoviendo su incorporación al Sistema Nacional de Investigadores.

El Programa de Investigación Científica y Tecnológica está dirigido al fortalecimiento de la investigación, que tiene como orientaciones generales: la desconcentración operativa, la búsqueda de solución a la problemática regional y aprovechamiento racional de los recursos locales. Igualmente el desarrollo tecnológico tiene como propósito la aplicación del conocimiento científico a los requerimientos del desarrollo, tomando como límite el cuidado al medio ambiente y los intereses de la comunidad; y como parte fundamental del programa, se impulsa la formación de investigadores mediante el estímulo a alumnos, profesores e investigadores de los tres niveles educativos, procurándoles mejores remuneraciones y reconocimientos a la importancia de su actividad.

"El proyecto de fortalecimiento de la investigación tiene como objetivo primordial impulsar la investigación básica, avanzada o especializada, bajo el enfoque de que sus resultados encuentren plena aplicación en los procesos productivos, educativos y de integración social."<sup>8</sup>

Con el fin de atender las áreas en las que el Instituto muestra una mayor rectoría y aquellas prioritarias para el crecimiento del país, la investigación científica y tecnológica se descentraliza; a través de la creación de los Centros de Investigación Científica por Especialidad y el fortalecimiento de los Centros Interdisciplinarios de Investigación para el Desarrollo Integral Regional.

La investigación científica básica y aplicada debe dar respuesta a los proyectos estratégicos que de alguna forma contribuyan al desarrollo científico y tecnológico nacional y al mejoramiento de la sociedad, sobre todo, al de las regiones de mayor rezago socioeconómico.

---

<sup>8</sup> op. cit. p. 20

Bajo la política de optimización de recursos, se ha estado actualizando la infraestructura tecnológica del Instituto, la cual tiene un carácter polivalente y de usos múltiples con el fin de atender las necesidades relacionadas con la investigación y experimentación de tecnologías. La evaluación de bienes o servicios de los sectores productivos y la práctica tecnológica y profesional de los educandos.

Con el propósito de fomentar y fortalecer las actividades de desarrollo tecnológico que realizan las escuelas, centros y unidades del Instituto, para asegurar que los resultados de sus proyectos contribuyan a resolver problemas tecnológicos de las áreas estratégicas y prioritarias del país se ha impulsado la creación de Centros de Innovación y Desarrollo Tecnológico en las principales ciudades de los polos de desarrollo industrial del país, y se realizan investigaciones en el sector productivo para conocer sus necesidades, estableciendo mecanismos de concertación que permitan definir y coordinar líneas de desarrollo las cuales contribuyan a mejorar el área productiva y de servicios.

El proyecto de Formación de Investigadores se enfoca a impulsar la formación y actualización de los recursos humanos, a efecto de integrar los cuadros de investigadores con el más elevado rigor académico, científico y metodológico, promoviendo que la infraestructura de los servicios de educación tecnológica en sus diversos tipos, niveles y modalidades, se convierta en semillero para la formación de los investigadores y la creación y actualización de las tecnologías.

En este sentido, se aplican mecanismos que permiten valorar y reconocer el trabajo académico de los docentes investigadores de alta productividad, a través de premios y estímulos institucionales, proporcionándoles el apoyo para su participación en eventos de relevancia institucionales, nacionales e internacionales; asimismo, se ha consolidado el Proyecto Institucional de Formación de Investigadores, como medio para inducir a los docentes y estudiantes a participar en las actividades de investigación.

El Programa de Extensión y Difusión tiende a difundir la ciencia y la tecnología entre la población en general y a complementar la formación integral de los educandos, profesores e investigadores del Instituto; a través de mecanismos que articulen las actividades de extensión y difusión para conformar una base artística, cultural, científica, tecnológica y deportiva.

La educación continua está encaminada a proporcionar a los egresados politécnicos y de otras instituciones de educación media superior y superior, la oportunidad de acceder a cursos de actualización y especialización en las áreas en las que el Instituto muestra mayor rectoría y que sean prioritarias para el desarrollo nacional; a formar los cuadros profesionales del sector productivo, de modo congruente con las condiciones del mercado de trabajo y con la dinámica del desarrollo económico y social del país; y, a brindar mayores oportunidades a sus egresados.

En apoyo a estas acciones, se implantó una red de Centros de Educación Continua, que abarca varias entidades federativas de la República, promoviendo con ello la actualización y especialización, principalmente de los egresados del Instituto.

"La difusión y divulgación del conocimiento científico y los avances tecnológicos, los valores culturales y la revaloración de las carreras técnicas son puntos primordiales que hay que atender, con el fin de complementar y fortalecer la formación tecnológica y, en su caso, servir de apoyo al proceso educativo, al desempeño estudiantil y docente, al ejercicio profesional y a la actividad productiva, a la creación e innovación tecnológicas, y a la incorporación de las acciones deportivas, de esparcimiento y de la cultura tecnológica nacional."<sup>9</sup>

Las acciones de extensión educativa y difusión cultural, deben ser orientadas hacia el fortalecimiento de la formación académica integral de los educandos, profesores e investigadores; por otro lado, la difusión de los eventos del Instituto se realiza

---

op. cit. p. 24

considerando tres vertientes: difusión de la cultura, de la imagen institucional y de las costumbres y arraigos: revaloración de las profesiones técnicas; y divulgación del conocimiento científico. Estas acciones se sustentan en la infraestructura con que cuenta el Instituto Politécnico Nacional; el XE-IPN canal 11 de TV, el Planetario Luis Enrique Erro, la Dirección de Difusión Cultural, la Dirección de Publicaciones, el Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica, Los Centros de Lenguas Extranjeras, La Unidad Cultural Jaime Torres Bodet y los espacios culturales que posee cada escuela.

El objetivo primordial del servicio social es el fortalecimiento de la práctica tecnológica que coadyuve en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y en la solución de problemas de carácter tecnológico que demande la comunidad y los propios sectores productivos de bienes y servicios.

Por eso, el servicio social se reorienta hacia un criterio básico de retribución y equidad social, dirigido sobre todo a los grupos sociales menos favorecidos, ampliando su cobertura con la diversificación de programas y nuevas modalidades, en la integración de brigadas multidisciplinarias que interactúen con los diferentes sectores reforzando, a su vez, la imagen politécnica y la relación del Instituto con la sociedad civil y la vida comunitaria.

Como parte fundamental del desarrollo integral del estudiante, se hará énfasis en el desarrollo de actividades deportivas, impulsando su práctica masiva para fortalecer la formación física y mental del estudiante y la comunidad politécnica.

Es necesario difundir, tanto las actividades y programas por desarrollar, como los logros y avances obtenidos en este aspecto, reconociendo los méritos obtenidos por los deportistas del Instituto, mediante un programa compensatorio de estímulos económicos y deportivos, las instalaciones deportivas cuentan con el mantenimiento adecuado para el buen desempeño de estas actividades; además, se han

establecido convenios con instituciones y empresas, con el fin de realizar intercambios, y obtener apoyos económicos, médicos, equipo, etc.

Las actividades del servicio externo que brinda la Institución deben orientar sus esfuerzos a fortalecer los mecanismos que permitan ofertar a la comunidad y a los sectores productivo, educativo y social, los productos y servicios que resulten de la adquisición de conocimientos, la investigación y el desarrollo tecnológico que se llevan a cabo, a un costo razonable, como retribución a las aportaciones que en su ámbito de competencia cada uno de ellos realiza, y que contribuyan al financiamiento de nuevos proyectos.

Así, los productos y servicios que se ofrezcan, deberán ser de la máxima calidad, como estrategia de divulgación de una imagen de excelencia y con el fin de mostrar a los diversos sectores los beneficios que pueden brindarles a través de: servicios analíticos especializados, asistencia técnica, capacitación y desarrollo de personal, verificación y certificación de calidad, producción, investigación científica y tecnológica, transferencia de tecnología, etc.

El Programa de Extensión y Difusión también cuenta con un elemento denominado "Seguimiento de Egresados en el cual se busca actualizar permanentemente el directorio nacional de egresados politécnicos, así como, los directorios de asociaciones, colegios y egresados distinguidos; se diseñarán nuevos mecanismos que permitan captar y evaluar la experiencia profesional de sus egresados, con el fin de comprobar si el desempeño de sus actividades corresponde al perfil de conocimientos adquiridos; además, se han fortalecido las acciones encaminadas a detectar sus necesidades de actualización y especialización, coadyuvando con ello a una efectiva retroalimentación del proceso educativo que permita evaluar o en su caso, adecuar los planes y programas de estudio; asimismo, se promueve la

operación de la bolsa de trabajo para garantizar el desarrollo profesional de los egresados en las áreas de su competencia."<sup>10</sup>

El Programa de Apoyo Académico se ha enfocado a "reformular y reorganizar los servicios estudiantiles, a mejorar la obra editorial y los acervos bibliotecarios, así como, a reforzar la orientación juvenil, para conformar una estrategia integral de apoyo que permita aumentar la equidad, la retención y el desempeño académico."<sup>11</sup>

Además, se ocupa de desarrollar nuevas tecnologías educativas que permitan aplicar a la educación los avances en la informática y las telecomunicaciones, las que, combinadas con la televisión educativa y nuevos materiales de apoyo a la docencia, incrementan la calidad y eficiencia del proceso educativo y la investigación.

En cuanto a la orientación juvenil debe contribuir a que los estudiantes politécnicos reciban una formación integral que los motive; por lo tanto, este proyecto debe dirigir sus esfuerzos a incrementar los apoyos alternativos de promoción, orientación y fortalecimiento de la participación activa y responsable de la juventud politécnica en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje; de modo que, sus actitudes y aptitudes se desarrollen de acuerdo con sus necesidades y aspiraciones personales, familiares y sociales.

Para esto, se estableció un marco de políticas y acciones facilitadoras y motivacionales de corte académico, económico, cultural y laboral que permitan a los jóvenes desarrollarse en un clima de confianza y seguridad en el logro de sus fines y, a las autoridades y directivos escolares, asegurar que sus esfuerzos estén correctamente orientados.

---

<sup>10</sup> op. cit. p. 26

<sup>11</sup> op. cit. p. 28

Asimismo, con el propósito de reforzar una estrategia integral de apoyo, se conformó una propuesta de servicios estudiantiles que aglutine aquellos que han mostrado efectividad, enfocado primordialmente, hacia los educandos de escasos recursos y a compensar a los que han mostrado aprovechamiento escolar, conforme a criterios de equidad educativa. En ella se consideran: becas, Centros de Apoyo a Estudiantes, servicios médicos, entre otros, con el fin de coadyuvar con su permanencia y conclusión de estudios.

En cuanto al desarrollo de la obra editorial se ha impulsado; a través de, una adecuada difusión de los criterios técnicos para las promociones curriculares y de los incentivos económicos que se logran mediante la publicación de artículos o libros, así como el establecimiento de políticas editoriales encaminadas a la sistematización de la publicación y difusión de la obra y del quehacer institucional. Paralelamente, se revisan las políticas y mecanismos de distribución y comercialización y se actualizan gradualmente la maquinaria y equipo de los talleres gráficos del Instituto, con el fin de dar respuesta a los programas de producción de la obra editorial.

Con el fin de apoyar sustancialmente a la docencia, a la investigación científica y tecnológica, y a la cultura en general, los procesos de actualización del acervo bibliohemerográfico se han agilizado, así como el desarrollo de los servicios y el mejoramiento de las instalaciones de las bibliotecas, hemerotecas y Centros de Información y Documentación con que cuenta, reorganizándolos para conformar una Biblioteca Nacional Técnica con distintas sedes y centros de atención e intercambiando información con otras instituciones a través de avances tecnológicos tales como la Red-IPN.

En este sentido, los objetivos se centran en "actualizar y fortalecer los métodos y la tecnología para que el desarrollo del proceso educativo y la relación de la teoría con la práctica tecnológica y profesional, contribuyan a potenciar las habilidades del pensamiento y la creatividad de educandos y docentes, en un marco de pertinencia

con las innovaciones tecnológicas y con las necesidades de calidad y excelencia profesional."<sup>12</sup>

Por lo tanto, deben impulsarse acciones de producción de medios y la generación de métodos y técnicas didácticas que fortalezcan la explicación y simplificación de la enseñanza y el aprendizaje en un ámbito de mejor aprovechamiento y resultados académicos cualitativos, revisando paralelamente a esta acción, los avances de la tecnología de punta, tanto de las telecomunicaciones y la informática, como de la enseñanza aplicada por los medios audiovisuales para adecuarlos y aplicarlos en el propio Instituto; el uso de métodos y apoyos didácticos que faciliten el desarrollo de habilidades del pensamiento y la creatividad en el educando, y coadyuven a elevar la calidad del proceso educativo; y, un sistema interactivo de televisión que apoye al proceso educativo.

En lo que respecta a los Servicios Escolares la atención que se brinda a los aspirantes a ingresar y a los alumnos de los niveles medio superior, superior y posgrado requiere de una alta calidad, no sólo en los servicios escolares internos derivados de la estructura curricular, sino también de los externos, para certificar habilidades, conocimientos y capacidades. Como consecuencia del desarrollo de la Reforma Académica, es necesario adecuar el marco normativo institucional del registro y control escolar, así como, la normatividad para la autorización del funcionamiento de instituciones particulares con reconocimiento de validez de estudios otorgada por el Instituto; para dar respuesta, en forma oportuna, a cada una de las necesidades que emanen. Así, se actualizan: el Sistema Computarizado de Control Escolar Único, los mecanismos de selección e inscripción de aspirantes, los procedimientos de registro y control de los servicios de certificación de habilidades y conocimientos, así como, de revalidación o solicitud de opinión de equivalencia de estudios, etc.

---

<sup>12</sup> op. cit. p. 30

La diversificación y expansión de la oferta de servicios obliga a plantear un programa racional de ampliación, readecuación o modificación de la planta física del Instituto (Programa de Infraestructura y Administración). Asimismo, el desarrollo de las escuelas, centros y unidades requiere de la consolidación y el mantenimiento permanente de sus instalaciones, y de la actualización del equipo de laboratorios y talleres con tecnología de punta.

Además, es necesario dar congruencia y certidumbre a los cambios académicos y de investigación, modernizando tanto el marco normativo, como la estructura orgánico-funcional; de igual manera, se contemplan la sistematización y automatización de los sistemas administrativos que permitan dar mayor fluidez a los recursos técnicos, humanos, financieros y materiales que requiere la realización de las funciones del Instituto para posibilitar así una adecuada toma de decisiones.

"Las necesidades del proceso de reforma educativa y las metas de calidad y excelencia académica previstas para la integración y el funcionamiento del Modelo Educativo Institucional, marcan la pauta para actualizar y consolidar las acciones del equipamiento tecnológico de las escuelas, centros y unidades de educación e investigación tecnológica".<sup>13</sup>

Estas acciones mantienen una estrecha vinculación con los requerimientos de los sectores de la estructura socioeconómica nacional, y en su caso, internacional, en cuanto a la atención de las necesidades de la práctica tecnológica, el apoyo a la certificación de conocimientos y habilidades, y a la calidad y consistencia de los bienes y servicios de los productores, para poder consolidar el servicio externo que ofrecen las escuelas, centros y unidades al sector productivo de bienes y servicios, con el fin de obtener recursos adicionales.

---

<sup>13</sup> op. cit. p. 32

Dependiendo de las necesidades de la Reforma Académica e integración del Modelo Educativo Institucional, es necesario actualizar los espacios educativos con la infraestructura que permita reproducir los ambientes tecnológicos y productivos reales, diseñando áreas de arquitectura funcional para albergar actividades de tecnología de punta, investigación de frontera, docencia interactiva y una administración eficiente. Colateralmente, deben realizarse programas de mantenimiento de inmuebles y equipo que permitan conservar en óptimas condiciones la planta física existente.

Asimismo, con el fin de optimizar el uso de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones e incrementar los servicios en apoyo a las actividades de docencia, investigación, planeación y administración, se actualizan y fortalecen las bases conceptuales y metodológicas de la interdependencia, interrelación e interacción del procesamiento electrónico de la información y del apoyo de los medios informáticos y de telecomunicación.

En este sentido, se busca conjuntar los grandes sistemas de cómputo en un Sistema Telemático Institucional que permita la transmisión de voz, datos e imágenes, en conexión con la supervía de la información y el proyecto satelital de órbita de vía baja; así, las telecomunicaciones habrán de convertirse en instrumentos facilitadores y multiplicadores del quehacer educativo en el aula, ante el productor generador de bienes y servicios y la sociedad en general.

Para llevar a cabo el proceso de reforma académica, es necesario fortalecer y flexibilizar el marco normativo que le dé sustento jurídico, técnico, operativo y administrativo, tanto al propio proceso como a la organización y al funcionamiento del modelo educativo institucional.

"Las acciones de planeación tienen como objetivo esencial establecer, tanto las directrices de la planeación y dirección estratégica, los objetivos y las metas, como las acciones para cuantificar, racionalizar y programar la aplicación de los recursos

técnicos, humanos, financieros y materiales disponibles, a efecto de asegurar el funcionamiento eficiente de los servicios de educación e investigación tecnológica a su cargo."<sup>14</sup>

El modelo de planeación se ha actualizado a partir de tres bases: el desarrollo académico; la vinculación interna y externa con los integrantes de la estructura socioeconómica nacional e internacional; y el aseguramiento de la calidad educativa y la excelencia académica. A su vez, estas bases estarán sustentadas por un Modelo Institucional de Evaluación.

La actividad de Programación-Presupuestación busca establecer y evaluar en el tiempo, los objetivos, las acciones y metas de los servicios de educación e investigación tecnológica, así como, definir los compromisos y responsables de su dirección, operación, control y evaluación programático-presupuestal. Además, simplificar y consolidar la integración del proceso programático-presupuestal del Instituto; a través de la Red Administrativa de Cómputo, para una mejor distribución del presupuesto.

La Reestructuración Orgánica que se lleve a cabo debe centrar sus objetivos en dar orden, secuencia y coherencia a las ideas, acciones, decisiones, estructuras, funciones y procesos de trabajo, para la integración y funcionamiento del Modelo Educativo del Instituto Politécnico Nacional conforme a las normas y políticas establecidas para su diseño, y a los objetivos y metas señalados en el Programa de Desarrollo Institucional. Esto permitirá contar con una institución organizada para ser conducida con un enfoque matricial por proyecto, administrada según criterios de calidad y excelencia académica.

"La Reforma Organizacional debe responder a la dinámica que se presente como consecuencia del sistema de evaluación, para que en su caso, se reprogramen las

---

<sup>14</sup> *op. cit.*, 34

actividades, conforme a las necesidades, características y la evolución en la integración y el funcionamiento del modelo educativo institucional, manteniendo la vinculación de la estructura orgánico-funcional con los sistemas y procedimientos, manteniendo la correspondencia entre el qué hacer y el cómo hacerlo para fortalecer las metas de pertinencia, eficiencia y eficacia de los servicios educativos, de investigación y de desarrollo tecnológico.”<sup>15</sup>

Con la finalidad de ser congruentes con los requerimientos del proceso de reforma académica, debe desarrollarse un proceso de modernización de los sistemas de administración, procurando mayor eficiencia, eficacia, transparencia y calidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y los servicios generales; asimismo, se busca identificar nuevas fuentes de financiamiento sistematizando sus resultados, a efecto de potenciar la atención de los servicios conforme a criterios de racionalidad.

Se da prioridad a la capacitación del personal técnico y auxiliar de las escuelas, centros y unidades, en el manejo del equipo y la aplicación de los indicadores, estándares y parámetros nacionales e internacionales, así como, para auxiliar en las acciones de conservación y mantenimiento. Además, se realizan programas de capacitación y desarrollo profesional permanentes para los servidores públicos y el personal de apoyo y asistencia a la educación, que propicien el incremento de su iniciativa, creatividad y profesionalismo.

Bajo este contexto: se modernizan las políticas de prestaciones, estímulos y capacitación del personal; se evalúan permanentemente los programas educativos y asistenciales que operen en los Centros de Desarrollo Infantil; se actualiza la normatividad, los mecanismos e instrumentos para la administración de los recursos financieros, materiales, de bienes e inmuebles; y, por último, aprovechando las investigaciones y desarrollo tecnológicos, se determinan las posibilidades de

---

<sup>15</sup> op. cit. p.,34

producción de materiales de consumo en las escuelas, centros y unidades del Instituto, para apoyar el autoabastecimiento de talleres y laboratorios, logrando así abatir los gastos y, con el mismo fin, buscar nuevas fuentes de financiamiento y fortalecer las ya existentes.

### II.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL INSTITUTO.

Con la finalidad de dar a conocer los cambios y actualizaciones realizados al esquema estructural y operativo del Instituto se elaboró el Manual de Organización Institucional. Ya que es en este periodo (1998 – 2000) que el quehacer institucional ha tenido que readecuarse en función tanto de las demandas del entorno, como en los retos que la educación superior enfrenta en un contexto de avance del conocimiento y de cambios económicos, culturales y sociales. En este sentido, el esfuerzo desplegado por el Politécnico se orientó a poner en marcha una Reforma Académica con el objeto de fortalecer su ejercicio e impulsar las tareas de educación, investigación, generación y divulgación del conocimiento científico y tecnológico, hacia mayores niveles de equidad, calidad y pertinencia, en la perspectiva de continuar formando los técnicos profesionistas e investigadores que requiere el desarrollo nacional.

Para lograr este objetivo fue necesario replantear la estructura en operación, considerando las necesidades derivadas de este proceso de Reforma, y los distintos elementos de la nueva organización pública. Por este motivo los instrumentos de apoyo, entre ellos los manuales de organización, cobran especial significado, sin perder de vista que para su utilidad real, deben ser adecuados y oportunos a las necesidades existentes.

De esta manera, la óptima organización y el funcionamiento de las unidades administrativas depende en gran medida, del establecimiento del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia por lo cual, fue necesaria una exhaustiva revisión y análisis de las funciones, lo cual dio paso a la

creación del Manual de Organización General; el cual entre, otros elementos, contiene los antecedentes históricos del Instituto, el marco jurídico mediante el cual rige todas sus funciones, la estructura orgánica del Instituto así como las funciones de cada una de sus unidades responsables.

Por otra parte, mediante su publicación, se busca que la comunidad politécnica tenga acceso y conozca la organización y funcionamiento del Instituto, precisando la autoridad y responsabilidad que le compete a cada unidad, propiciando que el personal académico y administrativo desarrolle sus funciones con criterios de calidad en beneficio de la institución y de la educación superior del país.

La evolución del Instituto, respecto a su desarrollo orgánico funcional, se ha dado dentro de un proceso revolucionario consecuente con la realidad social del país: primero, para contar con una fuerza de trabajo calificada capaz de atender la demanda de los sectores productivos de la estructura socioeconómica; segundo, para preparar a profesionales y especialistas que favorezcan a la educación y al desarrollo tecnológico; y tercero, para crear conocimientos y una cultura científica y tecnológica propias, sustento del bienestar social en el país.

Este proceso ha tenido dos líneas de desempeño: la primera relacionada con la estructura del soporte operativo de los servicios, cuya tendencia desde su origen ha sido de crecimiento y ampliación; y la segunda relacionada con la estructuración de las acciones de planeación, dirección, administración y control del sistema politécnico en el país. En ambas líneas, el diseño orgánico funcional ha permitido sustentar, orientar y fortalecer los cambios estructurales de cada etapa de crecimiento del IPN.

Asimismo la estructura orgánica del Instituto Politécnico Nacional esta conformada por:

- Dirección General

- Consejo General Consultivo
- Consejo de Exdirectores Generales
- Comité Académico de Directores
- Colegio Académico de Posgrado
  
- Centro de Investigación y de Estudios Avanzados
- Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas
- Patronato de Obras e Instalaciones
  
- Abogado General
- Decanato
- Estación de Televisión XEIPN Canal Once
- Contraloría Interna
- Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas
  
- Coordinación General de Posgrado e Investigación
- Coordinación General de Vinculación
- Coordinación General de Bibliotecas y Servicios de Información
  
- Secretaría General
  
- Secretaría Técnica
  - Dirección de Planeación y Organización
  - Dirección de Programación
  - Dirección de Evaluación
  
- Secretaría Académica
  - Dirección de Desarrollo Docente
  - *Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas*

- Dirección de Estudios Profesionales en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas
- Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Médico Biológicas
- Dirección de Educación Media Superior
  
- Secretaría de Apoyo Académico
  - Dirección de Cómputo y Comunicaciones
  - Dirección de Apoyo a Estudiantes
  - Dirección de Servicios Escolares
  - Dirección de Actividades Deportivas
  
- Secretaría de Extensión y Difusión
  - Dirección de Servicio Social y Egresados
  - Dirección de Publicaciones
  - Dirección de Difusión Cultural
  - Dirección de Educación Continua y a Distancia
  
- Secretaría de Administración
  - Dirección de Recursos Humanos
  - Dirección Administrativa
  - Centro Nacional de Cálculo
  
- Escuelas, Centros y Unidades de Enseñanza e Investigación.
  - Escuelas de Educación Media Superior
  - Escuelas y Unidades de Educación Superior
  - Centros de Investigación Centros de Lenguas Extranjeras
  - Centros de Educación Continua
  
- Colegios de Profesores
- Consejos Técnicos Consultivos Escolares

De todos estos órganos me referiré, en primer término, al quehacer de la Secretaría Académica, en la cual se encuentra adscrita la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, como marco de referencia para entender las funciones que desarrolla la dirección antes mencionada y la cual me fue asignada para la elaboración de su Manual de Organización.

#### II. 4. FUNCIONES DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA.

Para cumplir con la finalidad de formar profesionales en los diversos campos de la ciencia y la tecnología de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país, el Instituto cuenta con la **Secretaría Académica**, la cual propone al Director General mecanismos de desarrollo y ejecución del modelo educativo institucional en los ámbitos de su competencia; tiene a su cargo la supervisión y evaluación de la impartición y acreditación de los programas académicos que ofrece el Instituto de nivel medio superior, superior y posgrado de cualquier modalidad educativa; lo cual asegura la correspondencia de los planes y programas de estudio de los niveles que atiende (medio superior, superior y posgrado) así como, la pertinencia de éstos con las necesidades del desarrollo del país.

Por lo que, la Secretaría Académica se encarga de consolidar el Modelo Educativo Institucional; planear, dirigir y evaluar los programas, los procesos curriculares y los de enseñanza aprendizaje; asegurar la actualización permanente de los programas académicos que imparte el Instituto; además de establecer las políticas académicas de crecimiento de la población estudiantil; proponer los criterios de desarrollo pedagógico que deba adoptar el Instituto y el calendario académico y garantizar su cumplimiento.

Asimismo, diseñar, coordinar y evaluar los exámenes de admisión que se apliquen en el Instituto; fomentar la investigación educativa y establecer un programa de formación, actualización y desarrollo permanente del personal académico y de

formación de nuevos profesores; contribuir a una mayor retención de los alumnos hasta la conclusión de sus estudios y a incrementar los índices de eficiencia terminal; formular, dirigir y evaluar los programas de asignación de estímulos al personal académico, así como proponer los criterios para su promoción; coordinar y evaluar la integración de las distintas áreas del conocimiento, en las que actúa el Instituto, armonizando sus contenidos y métodos de enseñanza e investigación; analizar y dar seguimiento a los resultados de la evaluación del procesos enseñanza aprendizaje; promover el fortalecimiento de la vida colegiada en las escuelas, centros y unidades; atender y dictaminar las solicitudes de reconocimiento de validez oficial de estudios, asegurar la expedición de las convocatorias y de los acuerdos correspondientes, asegurando la ejecución y cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables al respecto y para la revalidación y equivalencia de estudios.

Todas estas funciones a cargo de la Secretaría las realiza mediante las direcciones que tiene a su cargo: las tres direcciones de Estudios Profesionales: en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, en Ciencias Médico Biológicas y en **Ciencias Sociales y Administrativas**, así como a la Dirección de Desarrollo Docente y la Dirección de Educación Media Superior.

De las cuales me fue asignada la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, para la elaboración de su Manual de Organización ya que por ser un área de nueva creación, no contaba con éste.

## II. 5. DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

Las funciones sustantivas que se desarrollan actualmente en la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, se atendieron por una Oficina Técnica Pedagógica y de Inspección, en el Instituto se crea la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados la cual tenía dependencia directa de la Dirección General, ésta se conformaba por cuatro divisiones las cuales

correspondían a tres ramas del conocimiento y a los niveles educativos que se ofrecían, además de dos centros y un departamento que apoyaban las funciones sustantivas de las divisiones.

De 1976 a 1979 dicha dirección sufre modificaciones, estableciéndose una Coordinación Académica, como nivel intermedio entre la Dirección y las cuatro Divisiones. Como consecuencia de la reestructuración general que se lleva a cabo en el Instituto en el período de 1979 a 1982 la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados pasa a depender de la Secretaría Académica y se integra con cinco divisiones, asimismo modificándose su nombre quedando sólo como Dirección de Estudios Profesionales.

En septiembre de 1985 se modifica, una vez más, la estructura orgánica de la Dirección, quedando esta conformada por tres divisiones una por cada área del conocimiento y la División de Sistemas Académicos.

Para junio de 1993 se lleva a cabo una reubicación general de funciones, consecuencia del replanteamiento del quehacer institucional lo cual generó un cambio de nomenclatura en todos sus órganos. La Dirección de Estudios Profesionales sólo queda con dos órganos una división y un departamento.

A partir de 1995, el Instituto realiza un esfuerzo orientado a diseñar una estructura orgánica funcional flexible, dinámica y consistente capaz de soportar el nuevo desarrollo curricular, la educación y formación de recursos humanos altamente especializados, y la demanda de conocimientos y desarrollos tecnológicos de los sectores productivos de la estructura socioeconómica.

La importancia de estos cambios estructurales, radica en la creación de nuevas áreas, el desarrollo de reubicaciones de órganos y funciones o el cambio de nomenclaturas emanadas por la dinámica y evolución del propio Instituto.

Con el fin de fortalecer sus actividades sustantivas, el Instituto realizó dichos cambios mediante la puesta en marcha de una Reforma Organizacional, para dar mayor orden y congruencia a las funciones institucionales. Esta reforma dio paso a la creación de varias Direcciones de área, entre las cuales, se encuentra la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Consecuentemente la estructura orgánico funcional de la Dirección de Estudios Profesionales, se sujeta a este proceso de revisión y adecuación, para quedar en el mes de Junio de 1996, desagregada en tres Direcciones de Estudios Profesionales: en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, en Ciencias Médico Biológicas y en *Ciencias Sociales y Administrativas*.

Así la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, actualmente, está integrada por los siguientes órganos: la Dirección, el Comité Interno de Proyectos, tres divisiones; de Desarrollo Curricular, de Operación y Evaluación y de Desarrollo Docente; asimismo tiene dos departamentos; de Escuelas Incorporadas y de Servicios Administrativos.

Debido a los cambios y actualizaciones realizados al esquema estructural y operativo del Instituto se hizo necesario readecuar las funciones de cada una de sus unidades administrativas, incluida la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas. De esta manera, la óptima organización y funcionamiento de las mismas depende en gran medida, del establecimiento del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia, por lo cual fue necesaria una revisión, análisis y/o creación de las funciones de cada unidad administrativa.

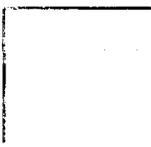
En este contexto los instrumentos de apoyo, entre ellos los manuales de organización, cobran especial importancia ya que constituyen una guía de referencia para que en forma interna y de acuerdo con la normatividad establecida, generen las adecuaciones o cambios necesarios en su organización y funcionamiento, por lo

tanto éstos deben ser adecuados y oportunos a las necesidades existentes en las áreas.

La necesidad imperante para la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, por ser un área de nueva creación, era contar con una guía para desarrollar las nuevas atribuciones que se le asignaban, lo cual se traduce en el establecimiento de las funciones en un manual de organización, ya que éste permite establecer las líneas de mando, los tramos de control, las coordinaciones, la asignación de autoridad – responsabilidad, asimismo, el uso racional de los recursos de que dispone la dirección para el cumplimiento de su objetivo, de la misma manera evita la evasión o duplicación de las funciones del área.

A través de este pequeño resumen se encuentran los antecedentes de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, todo esto con el fin de comprender cómo ha evolucionado y las funciones que ahora tiene a su cargo.

Al detectar la necesidad de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas de contar con su manual de organización correspondiente, se necesitaban definir los criterios para su elaboración, así como capacitar al personal de la división en este aspecto, etapa que expondré en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO III:

MARCO TEÓRICO  
METODOLÓGICO

### CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO.

Como he mencionado en los apartados anteriores los cambios a la estructura orgánica del Instituto Politécnico Nacional trajeron consigo la creación de nuevas direcciones de área, las cuales, no contaban con un Manual de Organización, como es el caso de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Debido a estos cambios se hizo necesaria una revisión y actualización de los manuales con los que se contaban y la propuesta de elaboración de manuales para las direcciones de nueva creación. Para llevar a cabo este trabajo el Jefe de la División de Organización y Métodos, hizo una división de todas las direcciones por área quedando divididas en tres grupos: las administrativas, las de extensión y difusión y las académicas. Cada una de ellas fueron asignadas a cada uno de los departamentos que conforman la División de Organización y Métodos, y al departamento en el que me encuentro (Departamento de Sistemas y Procedimientos Institucionales) se le asignaron las direcciones de área académica.

Para realizar este trabajo se inició básicamente en septiembre de 1998, cuando se comunicó a todo el personal de la División de Organización y Métodos, la cual se encuentra adscrita a la Dirección de Planeación y Organización, del inicio del "Curso de Organización", el cual se desarrollaría del 21 de octubre al 24 de noviembre.

El curso estaba enfocado a responder a las necesidades de capacitación y actualización del personal de la División y, así mismo, se podría estandarizar el perfil del puesto que estábamos desempeñando. Es decir, el curso nos brindaría las bases teóricas para llevar a cabo la elaboración del Manual de Organización.

El contenido del curso estaba bien estructurado, los temas tenían secuencia, de lo general a lo particular, y aunque el tiempo fue insuficiente para desarrollar todas las unidades del mismo, algunos de los temas sí fueron de ayuda para la elaboración del manual.

Aún cuando hubo muchos aspectos en el curso que no fueron bien planeados, a los cuales me referiré más adelante, existen temas que me sirvieron de marco de referencia para iniciar el trabajo a realizar.

### III.1. LA ORGANIZACIÓN, CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Entre los temas que se vieron en el curso el primero al que me referiré es el relacionado a la organización, su significado, la importancia de organizar etc. Inicialmente enuncia a ciertos autores que se refieren a la organización, tomando estos conceptos como marco de referencia.

Agustín Reyes Ponce. "Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados."

Koontz y O'Donnell. "Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como en vertical toda la estructura de la empresa."

Isaac Guzmán V. "Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integren una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos anteriores técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."

Joseph L. Massie. "Como la estructura y asociación, por lo cual, un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integran sus actividades hacia objetivos comunes."

Al analizar las definiciones anteriores identifiqué elementos comunes como lo son: estructuración, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, en los que se simplifican las funciones. Con ello, se establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Como grupo de trabajo llegamos a la conclusión de que organizar sería definir la parte que se espera que cada miembro de una empresa desempeñe, tomando en cuenta las relaciones existentes entre los miembros, con el fin de que todos estos esfuerzos concentrados sean más efectivos para los objetivos de la empresa.

Las organizaciones son entidades o grupos económicos y sociales como sistemas diseñados para el cumplimiento de metas y objetivos específicos mediante el empleo de diversos recursos, incluyendo en ellos el recurso humano.

Las organizaciones se integran por subsistemas interrelacionados (departamentos, unidades, divisiones, etc.) En el caso del Instituto, éste se encuentra integrado por secretarías, direcciones de área, divisiones y departamentos. Las cuales realizan funciones especializadas, pero interrelacionadas entre sí, es decir, éstas se han de caracterizar por poseer límites permeables e impermeables, que los separa de un ambiente estático. Por lo que, es de importancia fundamental contemplar los requerimientos de cada uno de sus órganos para el funcionamiento del sistema, en este caso del Instituto.

Cuando las estructuras de una organización se cambian o se construyen tiene lugar el diseño. Todos los que intervienen en su estructuración esperan mejorar las organizaciones, hacerlas más eficientes, más humanas y más racionales. En el caso del Politécnico, dichos cambios se manifestaron en la reestructuración orgánica que se llevo a cabo en 1996.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las autoridades y en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales. La estructura organizacional se fundamenta en los aspectos siguientes:

- Tiene carácter continuo, es decir, jamás se puede decir que ha terminado dado que, la organización y sus recursos están sujetos a cambios constantes como la expansión, la contracción, los nuevos productos, etc., que obviamente repercuten en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Constituye un medio, a través del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la organización.
- Permite aplicar los métodos para que puedan desempeñarse las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos; al delimitar funciones o responsabilidades.

### La organización formal e informal.

Todo organismo social es en sí mismo formal, sin embargo, puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal. Por lo general las organizaciones se clasifican en formales e informales.

Al saber esto se necesitó definir las dos clases de organizaciones para ubicar al Politécnico y su problemática en alguna de ellas.

Primero la organización formal es la estructura planeada que representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. Por lo que es el resultado de decisiones explícitas, como una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas y se identifica por dos características:

- Es una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente, para alcanzar los objetivos del grupo.
- Permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

Y la organización informal está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo. Se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

Cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan relaciones informales para enfrentar estos nuevos problemas.

Por otra parte, hay ocasiones en las que las relaciones informales pueden operar en detrimento de los objetivos.

Por lo que es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar las relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y las reglas, ya que los patrones formalmente instituidos y los que surjan de manera informal, se encuentran entrelazados de manera absoluta. La distinción entre los aspectos formales e informales de la vida de la organización es solamente analítica y no debe ser separada, ya que existe solamente una organización real.

Asimismo se nos dieron conceptos y principios básicos de algunas teorías referentes a la organización de los cuales sólo mencionaré dos que a mi parecer son los más importantes para la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

El primero es el modelo sociotécnico donde la idea principal es considerar a la organización "como resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos (tales como características de las tareas, el ambiente de trabajo, la maquinaria y el equipo), con los aspectos sociales de la organización (tales como las relaciones interpersonales, los grupos, el liderazgo) de tal manera que el estudio de la organización debe considerar con la mayor importancia las relaciones entre ambas variables o factores (la tecnología y la social), tratando de comprender su influencia recíproca. Además este modelo otorga gran interés al estudio de la interacción del "medio ambiente" con la "organización" a partir del concepto de "sistema abierto".<sup>1</sup>

De esta manera, las organizaciones son representadas como sistemas abiertos, conformados por tres elementos básicos la tecnología, los procesos sociales y la estructura.

El segundo modelo consiste en concebir a las organizaciones como sistemas integrados por varios elementos que interactúan continuamente y que su presencia,

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. 1995. "Como elaborar y usar los manuales administrativos." Cap. 1 p. 2

características y comportamiento se encaminan a lograr un objetivo concreto, es el llamado modelo sistémico. Es decir, "las organizaciones son sistemas dinámicos que reciben influencias del medio ambiente y al mismo tiempo influyen en dicho medio. Este modelo sirve para diseñar cambios con propósitos prácticos en cualquier tipo de organización."<sup>2</sup>

Los elementos que integran la organización son de muy diversa índole, recursos organizacionales, grupos sociales, estructuras, proceso de comunicación y decisión, etc., este modelo incluye todas, o casi todas las variables relevantes para el estudio de las organizaciones modernas.

Después seguimos definiendo algunos conceptos que nos ampliarían nuestra visión de la organización. Lo referente a la división del trabajo, y que organizar necesariamente implica dividir el trabajo entre un número de personas, es decir, se refiere a la asignación de tareas especializadas o de varias porciones de una tarea particular entre un número de miembros de una organización. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene como resultado el logro de objetivos colectivos. Los individuos se especializan en realizar parte de la tarea en lugar de hacerla completa.

Esto requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal. Y es necesario que se establezcan políticas y normas, para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones. De esta manera, en la división del trabajo no se deben olvidar dos puntos importantes:

- a) La especialización: el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y

---

<sup>2</sup> op. cit. p.3

menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza, pero hasta cierto punto.

b) Similitud funcional: Se refiere al método fundamental para realizar la división del trabajo.

Cuando más de un individuo es responsable de la misma actividad, se origina la superposición de responsabilidad. Cuando ciertas tareas no están incluidas en el área de responsabilidad de un individuo aparece una laguna de responsabilidades, por lo que se hace necesario evitar la creación de actividades para realizar una tarea que no apoye el logro de las metas, es decir, actividades innecesarias.

Para evitar que esto surja, es necesario delegar la autoridad. Algunos aspectos de la delegación de autoridad son:

- Asigna trabajos y metas a sus subordinados,
- Otorga la autoridad necesaria para llevar a cabo estas tareas.
- Ayuda a los subordinados a reconocer sus responsabilidades en cuanto a la actuación que se espera de ellos al ejecutarla.

Esta delegación no significa renunciar o ceder autoridad o la liberación permanente de las obligaciones; delegar es un doble proceso en el que, el jefe y los subordinados desarrollan una relación de trabajo que induce a ponerse de acuerdo en lo que se refiere al qué hacer y cómo deberá hacerse. Las tres principales razones por las que se tiene que delegar son:

- Porque tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer.
- Lograr el desarrollo de sus subordinados.

- Porque la empresa requiere profundidad en la organización.

Cuando esto suceda, la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores para la ejecución de sus actividades es absoluta, sin embargo los superiores no podrán evadir su propia responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.

Sin embargo, también existen obstáculos que se presentan para este proceso: los relacionados con la actitud del jefe o supervisor y la actitud de los subordinados.

Una organización exige cumplir con dos requisitos distintos, en ocasiones, contrarios:

- a) La especialización y/o diferenciación y;
- b) La coordinación o integración.

De no conseguir una coordinación satisfactoria, se manifiesta en síntomas, como la pérdida del control, un conflicto excesivo, separación de la autoridad y competencia y el descuido de las responsabilidades.

En las organizaciones, la responsabilidad es el deber de cada uno de cumplir sus tareas, funciones o asignaciones organizacionales. Todos tienen responsabilidades, porque cada uno ejecuta un trabajo o función.

La responsabilidad es creada por la persona misma al aceptar ejecutar una tarea. Una de las tareas más importantes del supervisor, es buscar continuamente el equilibrio entre la autoridad, el poder, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas, tanto para sí como para sus subordinados. El organigrama o estructura de la organización proporciona al supervisor una de las herramientas más valiosas para ayudarse a estructurar estas relaciones mediante el proceso de delegación de asignar tareas y exigir que se le rindan cuentas.

Otro factor de importancia que se vio durante el desarrollo de estos temas es que para que una organización sea efectiva es importante conocer el grado de centralización y descentralización, la centralización tiene que ver con el grado hasta el cual la autoridad está concentrada o dispersa.

La centralización y la descentralización se refieren al grado de delegación de poderes, obligaciones y autoridad a niveles inferiores de una organización. La centralización y la descentralización, también describen el nivel efectivo de toma de decisiones para un área en particular y los puestos hacia los extremos de un aspecto que define el grado hasta el cual las obligaciones, el poder y la autoridad han sido delegados a los niveles organizacionales inferiores, de esta manera:

La descentralización: establece un alto grado de delegación de obligaciones, poder y autoridad a los niveles inferiores de la organización y,

La centralización: es un alto grado de retención de obligaciones, poder y autoridad de la alta gerencia.

Es conveniente una mayor descentralización, cuando la organización desea obtener los efectos benéficos de la participación de un miembro, involucrándolo más en la toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos. La descentralización, también tiene la ventaja de proporcionar un sistema de control organizacional menos complejo y costoso. Cuando las organizaciones desean ejercer un control más directo sobre las actividades organizacionales es recomendable la centralización. También proporciona mayor uniformidad de acciones e integración de esfuerzos en la organización.

La desconcentración administrativa se define como la desintegración de la unidad central administrativa, para crear unidades intermedias, y de esta manera, proveer mejor la administración pública.

La desconcentración es un sistema relativamente nuevo, se ha incorporado a la administración pública con el fin de optimizar los servicios que se prestan en bien de la sociedad. Ésta opera con los órganos centralizados, los cuales, sin que pierdan su jerarquía se separan en unidades del centro y tiene ciertas facultades de decisión, obteniendo con ello un manejo ágil, y por tanto, una mayor eficacia administrativa.

Esta explicación nos dio el punto de partida para comprender el carácter del Instituto ya que es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, lo cual aunque opera con la SEP (órgano centralizado) tiene personalidad jurídica y patrimonio propios.

Parte integral de la vida en las organizaciones y de importancia en la dirección de la misma es la cultura; entendiéndola a ésta como un conjunto de ideas importantes a menudo no expresadas que comparten los miembros de una comunidad. Las ideas se componen de normas, valores, actitudes y creencias; la comunidad puede ser tan amplia como una sociedad o una industria particular de trabajo.

De esto se puede establecer que la cultura organizacional son las palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, la estructura de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento, es decir, cómo se deben de hacer las cosas en la organización.

### III.2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Considerando a las organizaciones como un conjunto de elementos interrelacionados, únicos en su medio ambiente, ya que poseen singularidades. El enfoque de sistemas administrativos es una forma de analizar, partiendo de la idea de que la organización es un sistema y un subsistema y que a la vez puede ir de sistemas mayores a sistemas menores y viceversa.

Para iniciar con un análisis de este tipo primero tuvimos que definir algunos conceptos básicos, con base en diferentes opiniones en el grupo de trabajo concluimos los siguientes:

**Sistema:** es esencialmente un ensamble de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad compleja, dichos elementos pueden ser físicos, biológicos o teóricos como los conceptos, principios y teorías.

**Procedimiento:** es un plan concreto que norma el criterio y la acción que debe seguirse apoyado en los objetivos y políticas. El plan indica con claridad cómo y cuándo se han de realizar las actividades, señalando su secuencia cronológica. Las políticas señalan las actividades a realizar y los procedimientos nos dicen cómo ejecutarlas. Las políticas muestran los objetivos en general y los procedimientos señalan los detalles de toda la operación, dice el cómo y cuándo deben ejecutarse.

Para realizar un trabajo que consta de un conjunto de operaciones sucesivas en un mínimo de tiempo, se requiere efectuarlo coordinadamente ya que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas, por lo que, en el momento oportuno existirá la necesidad de arreglar o modificar el procedimiento de acuerdo a los objetivos reales de la empresa. La falta de procedimientos es causa de un comportamiento ineficiente.

Los elementos básicos de los procedimientos de cualquier organización son:

**Definir o investigar el problema:** consiste en identificar que actividades de la organización requieren un procedimiento.

**Definirlo:** se debe ubicar el área que requiera el manual de procedimientos.

**Analizar los hechos:** es necesario proponer alternativas de solución a un problema específico.

Considerar posibles soluciones: determinar las mejores y escoger dos o más posibilidades.

Implementar la posible solución: identificar la solución más eficiente que se va a llevar a cabo.

Actuar en función de dicha solución: poner en práctica la solución y hacerlo bien.

Los fines que se persiguen son:

- Mejorar todos los procesos.
- Perfeccionar las disposiciones de la empresa.
- Economizar en el esfuerzo humano.
- Coordinar la utilización de materiales y maquinaria.
- Crear mejores condiciones de trabajo.

Método: es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total en cuestión de tiempo y esfuerzo. El método se refiere a las labores o actividades con una secuencia ordenada cronológicamente y eficientemente que deben efectuarse para la obtención de un resultado; y que constituyen un paso dentro de un procedimiento.

Actividad: sería el conjunto de operaciones que desarrollan los puestos, aquellas labores que resumen las acciones requeridas para lograr resultados. Representa el trabajo que tiene que desempeñar un individuo, y que, al conjuntarse todas esas series de actividades forman un proyecto integral.

Operación: es el conjunto de movimientos que se coordinan, abarca el ejercicio y la ejecución de las actividades, es decir, la expedición de órdenes de cualquier índole, con el fin de realizar las actividades programadas y cumplir con las metas planeadas.

**Función:** conjunto de todas las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución, la función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran.

**Estudio del trabajo:** son las técnicas que se utilizan para examinar el contenido humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras.

**Simplificación del trabajo:** los métodos de trabajo también pueden ser mejorados por medio de la simplificación del mismo. El propósito es obtener la participación de los trabajadores en la simplificación de su trabajo.

**División del trabajo:** es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mismo esfuerzo.

Para el buen desarrollo de un organismo social se requiere que lo constituya la documentación de sus sistemas, y lo que a su vez, hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante de los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir las desviaciones de los planes originales.

Se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Por todo esto, es necesario que uno de los proyectos que debe realizar la empresa, es la preparación de un manual que permita dar a conocer la estructura, las actividades y las funciones que realiza para su desarrollo.

De ahí la importancia de que las unidades responsables del Instituto Politécnico Nacional cuenten con su manual de organización vigente a las modificaciones de sus estructuras.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la empresa, en este caso de la unidad responsable (Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas). Las ventajas más sobresalientes son:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura la adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Determina la responsabilidad de cada puesto.
- Sirve como guía de adiestramiento para los nuevos elementos que ingresen a la empresa.

En los manuales de organización existe una clasificación básica:

1) Por su naturaleza o área de aplicación:

Macroadministrativos:	Manuales que contienen información de más de una organización.
Mesoadministrativos:	Manuales que involucran a todo un grupo o sector.
Microadministrativos	Manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

2) Por su contenido:

- De organización: Contienen información detallada de una organización.
- De Procedimientos: Es un instrumento técnico que contiene información detallada, cronológica y secuencial de operaciones concatenadas que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica.
- De Historia de la Organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.
- De Políticas: También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- De Contenido Múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

En el Instituto Politécnico Nacional los manuales que se utilizan para guiar el quehacer de sus unidades responsables son en primera instancia los manuales de organización y los manuales de procedimientos. Los cuales por su área de aplicación son microadministrativos ya que corresponden a una sola unidad responsable y contienen información detallada de la misma. Aunque no hay que dejar de lado que también existe el Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional el cual involucra a todas sus unidades responsables, y por supuesto existe un

manual de historia del Instituto, que más que un manual es un compendio de los antecedentes históricos del Instituto.

### III.3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROYECTOS ADMINISTRATIVOS.

El diseño de las estructuras organizacionales basa su metodología en el proceso de la investigación científica, mediante su aplicación se va a obtener información relevante para entender, verificar, corregir y aplicar los datos recabados. Esta investigación va a seguir una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida estos datos objetivos.

La metodología constituye la parte medular del plan y se refiere a la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. Lo cual para la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas era necesario ya que no se contaba ni siquiera con una vaga idea de cómo tendría que comenzarse, ni siquiera con los rubros que tendría que abarcar. Por lo que esta parte del curso fue por demás importante en el trabajo a realizar.

Para orientar la ejecución del trabajo se precisó que el primer paso sería la planeación del estudio, es decir, establecer los términos de referencia.

El primer paso en la planeación del estudio sería definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto me permitiría fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que me proporcionaría elementos de juicio para decidir si era conveniente seguir adelante con el estudio y proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo.

El siguiente paso sería identificar las Fuentes de Estudio.

Para identificarlas se me dieron dos clasificaciones las fuentes de estudio internas y las fuentes de estudio externas.

Las fuentes de estudio internas están constituidas por:

- **Órganos de Gobierno:** representa la instancia de mayor jerarquía de la organización, por lo que conoce con exactitud sus condiciones generales de operación, lo que le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva. Su integración y funcionamiento se apega al instrumento jurídico de creación, así como a la normatividad vigente en la materia.
- **Nivel Directivo:** encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno, posición que lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.
- **Nivel Medio:** responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico, el cual por su ubicación jerárquica cumple con la función de supervisión, la que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones conducentes para su estudio.
- **Área Afectada:** unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se percibe a través de los síntomas que presenta, tales como retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desorbitado del número de personal, etc. Variables que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.
- **Otras Unidades Administrativas:** áreas que por su naturaleza o posición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad en la que se origina algún factor o

problemática que repercute en el funcionamiento de la organización, de las cuales pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas.

- **Unidades de Mejoramiento Administrativo:** órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e instrumentar medidas de racionalización administrativa, los cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas.
- **Comisiones, comités y grupos de trabajo:** equipos de trabajo que establecen las organizaciones con el objeto de elevar los niveles de rendimiento y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.
- **Recursos de Información:** herramientas computacionales que permiten el acceso a información de la organización que sirven como soporte al estudio.

Y las fuentes externas, las cuales son:

- **Normativas:** aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que tiene que observar la organización. Entre las más representativas se destacan:
  - \* Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento.
  - \* Instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales.
- **Organizaciones Análogas:** instituciones que interactúan en el medio ambiente con la organización materia de estudio, las cuales por su estructura u objeto cumplen con funciones y propósitos similares, por lo que sus experiencias constituyen un marco de referencia enriquecedor.
- **Organizaciones Líderes en el campo de trabajo:** instituciones que se han desarrollado en el mismo contexto, cuya dinámica las ha convertido en líderes en

su área de influencia o acción, por lo cual tienen la imagen y reconocimiento necesarios para servir como modelo a otras organizaciones.

- Proveedores: prestadores de servicios o que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente, lo que los coloca en posición de allegarle puntos de vista positivos.
- Clientes o usuarios: segmento que puede aportar elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, en virtud de que son quienes, en forma específica, reciben los productos y/o servicios que ésta genera.

Una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el *objetivo del estudio*, el cual debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

Para determinar la situación administrativa de la organización se necesita realizar una investigación preliminar. Esto implica tanto la revisión de la literatura técnica y legal, como el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Este acercamiento inicial requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud para evitar confusión. Para la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas esta etapa se dio con la aproximación a los documentos que rigen el quehacer del Instituto por ejemplo, al Programa de Desarrollo Institucional, Ley Orgánica del Instituto, el Reglamento Interno y el Reglamento Orgánico. Asimismo también investigué acerca del quehacer que tenía encomendado como dirección anteriormente y el porque se dividió la misma en tres, por rama del conocimiento.

Los primeros lineamientos que se determinaron para orientar la investigación fueron:

- La determinación de las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio y la identificación de los factores que requieren de atención. Aquí entraría la necesidad de contar con un manual de organización que delimite y oriente su quehacer como área de nueva creación.
- La jerarquización de las prioridades en función del fin que se persigue.
- La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
- La especificación del tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.
- La estimación del tiempo y recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con el objetivo del estudio.

Para orientar el contenido de la investigación tuvimos que examinar, los siguientes puntos:

- Información referente a leyes, reglamentos, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- Información sobre el campo de trabajo, (organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios, estadísticas, espacios, mobiliario etc.).
- Información sobre otras unidades responsables que contaban con manual de organización actualizado.

Recabados los elementos mencionados anteriormente, para llevar a cabo el estudio preparamos el documento de partida para instrumentarlo, el cual quedó integrado por los siguientes rubros:

- Antecedentes: recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad. En mi caso los antecedentes se conformaron por el manual de organización de la Dirección de Estudios Profesionales.
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización. Siendo un área de nuevo creación la necesidad fue contar con un documento que avalará su quehacer.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlos.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.

- Información Complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Finalmente el programa de trabajo quedó de la siguiente manera:

- Identificación: Elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Responsable: División de Organización y Métodos.
- Área: Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Actividades: Investigación documental, investigación de campo, capacitación.

El proyecto se deberá presentar al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, se procede a hacer del conocimiento de los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encargar todas las fases de ejecución para lograr homogeneidad en el contenido y presentación de la información. En este aspecto el responsable era la División de Organización y Métodos, y de la elaboración del Manual era directamente yo.

Después de éstas etapas continuaría la capacitación, la cual no solo debería incluir el manejo de medios de investigación, sino de todo el proceso que se seguiría para preparar el estudio.

En cuanto a la recopilación de datos, esta fase ha de dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

- a) Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser: específicos, completos, correctos, congruentes, susceptibles de validez y debe aplicarse un criterio de discriminación teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.
- b) En cuanto a la actitud del grupo responsable de la recopilación este debe: evitar prejuicios y opiniones preconcebidas, adoptar una conducta amable y discreta a fin de dar una imagen positiva, abstenerse de externar comentarios que no tengan un sustento o hacer promesas que no puedan cumplir.
- c) La elección de técnicas o instrumentos para la recopilación de datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar.

Para recabar información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

1. Investigación Documental: se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio:

- \* Bases jurídico-administrativas.
- \* Diarios Oficiales.
- \* Actas de reuniones.

\* Circulares, oficios

\* Toda aquella documentación que aporte información relevante.

2. Consulta a sistemas de Información: es necesario tener acceso a sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para allegarse información, tanto interna o externa enlazados a través de redes o vía satélite.

3. Entrevista: es el medio más usado y el que brinda información más completa y precisa, puesto que el entrevistador puede, además, percibir actitudes y recibir comentarios.

Para el trabajo de elaboración del manual de organización sólo ocupé las dos primeras técnicas, documental y de consulta a sistemas de información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Para facilitar el análisis de la información recabada se recomendaron dos clasificaciones:

\* Antecedentes: tomando en cuenta reglamentación, cómo se ha aplicado y que efectos ha tenido en otras unidades; Evolución y desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, lo cual hará posible contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

\* Situación actual: En donde se podrían considerar los siguientes aspectos:

a) Objetivos: corroborar la existencia de objetivos en el área de estudio (DEPCSA) y verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización. (IPN)

b) Estructura Orgánica: conviene revisarla cuidadosamente para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.

c) Normas y Políticas administrativas: precisar si se han emitido y plasmado en documentos; así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades reales de unidad responsable.

d) Funciones: detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.

e) Instrumentos Jurídico-administrativos: estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, para conocer la fundamentación vigente para orientar el trabajo.

Una vez realizados la recopilación y el registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Es conveniente que se elabore un informe contenga como mínimo las siguientes secciones:

\* Introducción. Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

\* Diagnóstico de la Situación Actual. Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.

\* Propuesta para el Mejoramiento de la Organización. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que estimen lograr.

\* Seguimiento, Control y Evaluación. Determinación de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como para la detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Finalmente entramos a la parte práctica, por decirlo de algún modo, ya que al mismo tiempo que se nos darían los elementos para la elaboración de un manual de organización nosotros estaríamos definiendo los que a consideración del grupo se incluirían en los manuales a realizar. Cabe hacer mención que no fue a nuestro libre albedrío, sino de acuerdo a las condiciones y necesidades que en ese momento se presentaban en el Instituto.

#### III. 4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El proceso de elaboración del manual de organización se lleva a cabo a través de tres fases:

Fase anterior o de investigación: esta acción antecede a la elaboración comprende la obtención de información y se constituye por las fases siguientes.

1. Definición de los objetivos del manual.
2. Definición del programa de actividades.
3. Determinación de las fuentes de información.
4. Presentación del proyecto

\*\* Una proposición sobre la extensión del manual, es decir los niveles jerárquicos que abarcará (dirección, división y departamentos).

\*\* Una proposición sobre el contenido del manual, dando ejemplos de la información que debe contener cada apartado.

\*\* Presentar un bosquejo de los organigramas propuestos.

Fase intermedia o estructural: abarcaría el contenido del manual.

A) Carátula: es la portada del manual, contiene en una sola cuartilla los siguientes datos:

- \*\* Logotipo del Instituto.
- \*\* Nombre de la unidad responsable.
- \*\* Título y Extensión del manual.
- \*\* Siglas de la unidad que elaboró el manual, o en su caso, el del consultor (unidad responsable).
- \*\* Lugar y fecha de su publicación.

Para los manuales de organización del Instituto, la carátula contiene:

- El logotipo del Instituto Politécnico Nacional.
- Encabezado: nombre de la unidad responsable de su elaboración, es decir, la Secretaría Técnica y la Dirección de Planeación y Organización.
- Nombre de la unidad responsable a quien pertenece el manual, en este caso la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Fecha de elaboración.

B) Identificación: Es la primera hoja del manual, contiene los datos más elementales del documento:

- \*\* Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- \*\* Título o extensión del manual si es general o específico.
- \*\* Nivel jerárquico que comprende.
- \*\* Lugar y fecha de elaboración.
- \*\* Número de revisión en su caso.
- \*\* Unidades responsables de su elaboración.
- \*\* Cantidad de ejemplares impresos.

-- En los manuales de organización del Instituto no tenemos esta parte de identificación.

C) Contenido: Es la redacción de las partes o capítulos que conforman el manual y el número de página en que se encuentran.

		INDICE
		Página.
I	Introducción	3
II	Directorio de Funcionarios	5
III	Datos del Instituto Politécnico Nacional	7
1.-	Antecedentes Históricos	9
2.-	Base Legal	11
3.-	Atribuciones	13
4.-	Estructura Orgánica	15
5.-	.....	

-- En el Instituto el contenido de los manuales quedo estructurado de la siguiente manera:

CONTENIDO

Introducción	1
--------------	---

I.	Antecedentes	2
II.	Marco Jurídico Administrativo	4
III.	Atribuciones	10
IV.	Organograma	12
V.	Estructura Orgánica	14
VI.	Objetivo	15
VII.	Funciones	16

Los rubros que conforman los manuales de organización del Instituto son: la introducción que es una explicación al lector sobre el manual, los antecedentes, donde se describe la evolución orgánica de la unidad responsable; el marco jurídico-administrativo, en dónde se relacionan los principales ordenamientos legales y técnico-administrativos vigentes que sustentan su funcionamiento; las atribuciones, que es la transcripción textual y completa de las competencias conferidas a la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas en el Reglamento Orgánico del Instituto; el organograma, que es la representación gráfica de la organización; la estructura orgánica, en la que se refleja en forma ordenada cada uno de los órganos que lo integran, conforme a los criterios de jerarquía y especialización; el objetivo, en el que se establece sustancialmente el que se debe hacer y para que; y las funciones, que son el conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para la realización y consecución del objetivo para el que fue creada.

Asimismo el contenido del curso abarcó otros aspectos que nos sirvieron pero de manera general, por ejemplo lo relacionado a la elaboración de los organigramas, que formas deberíamos utilizar, finalidad y limitaciones de los mismos, clasificación, cuales son las presentaciones más convenientes, etc., la elaboración de diagramas de procedimientos, análisis y diseño de control de formas, distribución de las áreas de trabajo.

Todos estos conceptos de alguna manera me dieron bases más sólidas para formarme como pedagoga, es decir, me dieron las bases para explotar otros aspectos de mi profesión como lo es la planeación. Asimismo encontrar esa relación tan estrecha entre la administración y la pedagogía y saber que cada una de ellas tiene bien definido su campo de acción, y que ambas se complementan.

Así poco a poco me di cuenta de aspectos que incumben a mi profesión y que, sin embargo, desconocía. Por ejemplo lo referente a la función de planeación, el evaluar y analizar planes educativos en relación con el contexto global, para determinar etapas y posibilidades de realización de los distintos planes y proyectos del Estado, sus dependencias y en general de las instituciones educativas.

Asimismo descubrí que en la administración educativa el pedagogo tiene un amplio campo de trabajo. La dirección de las instituciones educativas implica un conocimiento no sólo del fenómeno de la educación, sino de todos los aspectos que competen a la administración de un centro de enseñanza.

Otro punto a considerar acerca de los contenidos del curso es que reforzaron mi formación profesional, y el darme cuenta de que había aspectos en los cuales necesitaba actualizarme, sin embargo puntos muy importantes en esta formación, por decirlo de algún modo, fue aprender a sistematizar las actividades propias de una institución, como son el estudio de las necesidades organizativas y de los esquemas de educación requeridos; el estudio y organización de los servicios que debe

proporcionar un establecimiento educativo y la selección de los modelo idóneos para el funcionamiento de la misma.

En concreto esta son los elementos teóricos que me sirvieron para definir tanto el trabajo a realizar como el contenido del manual de organización que tendría que elaborar. Sin dejar de lado que todo esto me ha ayudado a mi formación profesional en los aspectos de organización y administración, claro sin dejar mi punto de vista como pedagoga.

---

## CAPÍTULO IV:

### CONSIDERACIONES BÁSICAS: ÁREA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DONDE SE DESARROLLO LA PRÁCTICA

## CAPÍTULO IV. CONSIDERACIONES BÁSICAS: ÁREA ACADÉMICA ADMINISTRATIVA DONDE SE DESARROLLÓ LA PRÁCTICA.

En este último capítulo expongo lo más relevante de la práctica profesional reportada, lo referente las necesidades que atendió la práctica, el objetivo, las estrategias de acción que llevé a cabo, empezando por el estudio el área y sobre la capacitación que recibí en la División de Organización y Métodos para realizar el trabajo, las líneas de acción, empezando por como se llevó a cabo el diseño del manual y como se elaboró paso a paso en conjunto con la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Para exponer el contexto en el que se desarrollo esta experiencia, describiré primero las funciones que desarrolla la Secretaría Técnica entre las más relevantes se encuentran someter a la consideración del Director General los objetivos, políticas y metas de los procesos institucionales de **planeación**, organización, programación, presupuestación, evaluación e información. Asimismo, integra la propuesta del Programa de Desarrollo Institucional, realiza su seguimiento, su ejecución y produce los informes de evaluación correspondientes.

Es la encargada de proponer los criterios, elementos e instrumentos para la formulación, ejecución, control y evaluación de la planeación y dirección estratégica en el Instituto, así como criterios de racionalidad, disciplina y austeridad en el ejercicio del gasto.

Para el desarrollo de las funciones que tiene encomendadas tiene a su cargo las Direcciones de Programación, Evaluación y de Planeación y Organización, en la cual me encuentro laborando desde 1996, y cuyo objetivo es "integrar, desarrollar y controlar el Sistema de Planeación y la organización y el funcionamiento del Instituto Politécnico Nacional, con el fin de prever, orientar, ordenar y operar las acciones para prestar los servicios de enseñanza e investigación científica y tecnológica en los

niveles medio superior, superior y posgrado, que tienen encomendados, conforme al Modelo Educativo Institucional.”<sup>1</sup>

La Dirección de Planeación tiene a su cargo entre otras funciones la elaboración de las propuestas para la integración y actualización del Reglamento Orgánico, la elaboración de los Manuales de Organización General e Institucionales, así como los de operación, puestos, servicios y de procedimientos.

En un inicio mi desempeño profesional en el área fue en aspectos académicos del Instituto, lo referente a la Reforma Académica del Instituto y los diferentes modelos académicos existentes en el mismo, mi participación consistía en analizar, proponer y fundamentar los cambios propuestos. Por supuesto que esto no era casual, de alguna manera dichos trabajos no se habían realizado anteriormente en la Dirección, pero como el jefe de la División tenía nexos importantes con el Director General, de ese momento, se le encargaban trabajos con más relevancia, aún cuando no tuvieran nada que ver con el quehacer de la Dirección de Planeación y Organización.

Al inicio de la administración del Ingeniero Diódoro Guerra Rodríguez, en el año de 1995, se llevó a cabo una reforma organizacional en las unidades administrativas del Instituto Politécnico Nacional, lo cual trajo consigo un cambio en la estructura orgánica del mismo consistente en la creación de nuevas direcciones las cuales no contaban con un Manual de Organización como es el caso de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, asimismo la fusión de áreas, cancelación y reubicación de otras, como lo he mencionado en los capítulos anteriores.

Una vez terminada dicha reforma se hizo evidente la necesidad por parte de las unidades administrativas de contar con una guía para realizar las nuevas atribuciones que ahora se les encomendaban, por lo que se hizo necesaria una

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Técnica. “Manual de Organización de la Dirección de Planeación y Organización” 28 de Septiembre de 2000. P. p. 12

revisión y actualización de los manuales de organización con lo que se contaban y la propuesta de elaboración de los manuales para las direcciones de nueva creación. En ese momento se hace una división de todas las direcciones por área quedando divididas en tres grupos: las administrativas, las académicas y las de extensión y difusión y las de apoyo académico. Cada una se le asigna a un departamento de la División de Organización y Métodos, y al Departamento en el que me encuentro laborando (Departamento de Sistemas y Procedimientos) se le asignaron las direcciones del área académica y de extensión y difusión.

#### IV. 1. NECESIDADES ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS QUE ATIENDE LA PRÁCTICA.

Debido a las modificaciones antes mencionadas el Instituto Politécnico Nacional realizó cambios en su estructura orgánico funcional, tendientes a mejorar y modernizar su funcionamiento y operación, de tal manera dar respuesta a sus necesidades actuales y futuras; adecuándolas a las condiciones académicas que prevalecen hoy en día.

En consecuencia es sumamente importante que las unidades administrativas del Instituto, tanto las ya establecidas como las nuevas, cuenten con una guía, la cual los oriente en el desarrollo de sus funciones, para que, de acuerdo con la normatividad establecida, en forma interna generen las adecuaciones o cambios necesarios en su organización y funcionamiento.

Los hechos mencionados anteriormente, es decir, la Reforma Organizacional se dio con el fin de ordenar y dar mayor congruencia a las funciones institucionales, dando paso a la creación de nuevas direcciones de área entre las cuales se encuentra la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas por lo que se procedió a elaborar su correspondiente Manual de Organización.

En este sentido el Manual de Organización busca delimitar las funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica de dicha dirección, orientar a los responsables de cada órgano, ya que define los tramos de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad – responsabilidad, así mismo permite además el uso racional de los recursos de que dispone la dirección para el cumplimiento de su objetivo, de la misma manera evita la evasión o duplicación de funciones.

#### IV. 2. OBJETIVO.

Diseñar y elaborar el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, del Instituto Politécnico Nacional, con el propósito de que la misma cuente con una guía autorizada en donde se establezcan de manera clara. sus funciones y el cual constituya un marco de referencia para el desarrollo de las mismas.

#### IV. 3. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.

Para llevar a cabo la elaboración y diseño del manual la primera estrategia de acción que se llevó a cabo fue en Septiembre de 1998, cuando se comunicó a toda la División de Organización y Métodos, la cual se encuentre adscrita a la Dirección de Planeación y Organización, del inicio de un "Curso de Organización", el cual se desarrollaría del 21 de Octubre al 24 de Noviembre.

Esta primera estrategia de acción, capacitación, se impartió en las mismas instalaciones de la Secretaría Técnica, por la licenciada Dora Alicia Romero Zertuche, de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Tepepan, del Instituto Politécnico Nacional, con una duración de 80 horas.

El curso nos brindaría las bases teóricas para la elaboración de los Manuales de Organización que se tendrían que elaborar. Al mismo tiempo que se pretendía

responder a las necesidades de capacitación y actualización del personal de la División, con lo cual se podría estandarizar el perfil del puesto que estábamos desempeñando.

Explicaré aquí lo referente al curso de organización, para lo cual he dividido este en tres aspectos, primero lo relacionado a los temas propuestos, el segundo relacionado al ambiente en que se desarrolló éste y el tercero referente al material, manejo de los recursos así como el empleo de las técnicas didácticas.

El primer aspecto es el de los contenidos, en mi opinión estuvo bien estructurado, los temas tenían secuencia, de lo general a lo particular, sin embargo el tiempo asignado al curso, no fue el suficiente para el desarrollo de todos los temas. Sobre todo para entenderlos, asimilarlos y encontrar la relación entre éstos y el trabajo que deberíamos desarrollar, o simplemente la relación de los temas con el contexto del Instituto.

El contenido del curso estaba dividido en diez unidades, que son las siguientes:

UNIDAD I: La organización: conceptos, principio y la división del trabajo.

UNIDAD II: Áreas de apoyo técnico en el sector público y privado.

UNIDAD III: El enfoque de sistemas administrativos en las organizaciones.

UNIDAD IV: Elaboración de organigramas.

UNIDAD V: Metodología para el análisis y diseño de proyectos administrativos.

UNIDAD VI: Elaboración del Manual de Organización.

UNIDAD VII: Análisis y diseño de control de formas.

UNIDAD VIII: Distribución de áreas de trabajo.

UNIDAD IX: Elaboración de diagramas de procedimientos.

UNIDAD X: Elaboración de manuales de procedimientos.

A su vez cada unidad contaba con varios subtemas, los cuales se desarrollaban y ejemplificaban (cuando el tiempo lo permitía) con experiencias de la profesora en otras empresas, ya que ella no conocía ni la estructura, ni el funcionamiento del Instituto, por lo que trataba de relacionar su experiencia con los comentarios que hacía el personal acerca del I.P.N.

Debido a esto se tuvo que hacer como primer paso en el curso una exposición del panorama general del Instituto, actividad que consumió dos sesiones del curso. Y que, obviamente se debió continuar en todo el curso para relacionar los contenidos con el contexto institucional.

Pero a pesar de estos pequeños inconvenientes, el curso sentó realmente las bases teóricas necesarias para la elaboración tanto de los manuales de organización, como de los organigramas y de los manuales de procedimientos. Lo cual como pedagoga me sirvió de mucho, ya que mi experiencia en la elaboración de manuales de organización era nula, y mi preespecialización en la carrera la desarrollé en educación permanente. Por lo que me sentía un poco desconcertada para realizar este trabajo, pero con las ganas necesarias para aprender a hacerlo, ya que significaba un reto más para mi formación profesional.

En cuanto al segundo aspecto, lo relacionado con el ambiente en que se desarrolló el curso, por parte de personal de la División de Organización y Métodos, fue de disposición total, aún cuando las sesiones eran extenuantes, ya que duraban tres horas y algunas veces un poco más, el personal cumplía con asistir a éstas. En un inicio se contó con la asistencia de los jefes de departamento y el jefe de la División,

sin embargo se vio que este hecho afectaba un poco el desarrollo de los participantes ya que el ambiente se sentía un poco tenso, por lo que se optó por que no asistieran más. Lo que dio paso al desarrollo de los participantes tal como eran, se observó la disposición de todos para aprender los temas y sobre todo disposición para discutirlos y llegar en conjunto a conclusiones acerca de los mismos.

Y por último lo referente a los materiales didácticos, el manejo de los recursos y el empleo de las técnicas didácticas. En cuanto al material, se nos proporcionó copias de los libros que íbamos a ocupar, lo cual fue un gran acierto ya que cualquier tema que queríamos consultar se encontraba en el mismo, también se incluyó la bibliografía por sí se quería profundizar más en el tema. Respecto al manejo de los recursos con que se contaban y con el empleo de las técnicas, aún cuando no fue del todo adecuado, sí ayudó al desarrollo del curso. Y aquí es donde se observó la falta de un pedagogo, siendo éste la persona indicada para asesorar en cuanto a las técnicas didácticas y manejo de recursos. Hecho que se le dio a conocer a la expositora, y que sin embargo hizo caso omiso, ya que se sintió un poco agredida con los comentarios.

Pero dejando a un lado esto, se nos indicó que al finalizar el curso como evaluación se tendría que presentar un proyecto de Manual de Organización lo cual incluiría las funciones de los órganos de cada área, los perfiles de los puestos, la base legal bajo la cual se rige el órgano, la estructura orgánica y el organigrama.

Para llevar a cabo esto, me encontré con varios obstáculos ya que los criterios en la misma división no estaban unificados, desde el formato en que se utilizaría en el manual hasta los elementos que se deberían incluir en éste. Por lo que el jefe de División optó por cumplir sólo con lo que la profesora pedía, pero sólo como ejercicio previo a la elaboración del manual.

#### IV. 4. LÍNEAS DE ACCIÓN.

Regularmente las condiciones bajo las que opera toda propuesta educativa debe circunscribirse a los procedimientos de trabajo de la institución u organización como tal, pero partiendo de líneas de acción y de función.

Como respuesta al ejercicio planteado por la profesora en el curso (proyecto de un manual de organización) se llevó a cabo una etapa de asignación de áreas, para elaborar su respectivo manual de organización, la cual se realizó tomándose en cuenta:

- a. Experiencia en la elaboración de manuales de organización y
- b. Área de desarrollo profesional.

Al encontrarme adscrita al Departamento de Sistemas y Procedimientos, y siendo que a éste departamento le fueron asignadas las direcciones del área académica y de extensión y difusión, y debido a mi formación profesional se me asignó la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, la cual era una dirección de nueva creación, por lo que sólo cuenta con seis órganos: la Dirección, tres divisiones, de Desarrollo Curricular, de Operación y Evaluación y de Desarrollo Docente, 1 Departamento de Escuelas Incorporadas, 1 Departamento Administrativo y 1 Comité Interno de Proyectos.

Partiendo de la creencia de que efectivamente se detectó la necesidad de que la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas de contar con una guía para el desarrollo de las atribuciones que se le encomendaron, como parte de su creación, y que aún cuando el Manual de Organización de la Dirección constituye un requerimiento de trabajo para la Dirección de Planeación y Organización, también da respuesta a las necesidades organizacionales de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Sin embargo, entra aquí un punto muy importante, en el momento de querer dar atención al problema planteado, me encontré con que los lineamientos para la elaboración de los manuales de organización no se encontraban bien definidos y aún cuando se cuenta con una Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, ésta estaba rebasada por las necesidades de ese momento. Por lo que se procedió a la actualización de la misma, en la cual participó todo el personal de la División de Organización y Métodos. Actualización que se realizó pero que no fue publicada ya que no se contaba con el tiempo necesario para hacerlo, digamos que dicha actualización se llevó a cabo sólo internamente en la División de Organización y Métodos.

Concluyendo este ejercicio de actualización, se determinó que los manuales de organización a elaborar y/o actualizar, contendrían los elementos siguientes:

- Identificación del Manual.
- Introducción.
- Antecedentes
- Marco Jurídico.
- Atribuciones.
- Estructura Orgánica.
- Objetivo.
- Organigrama.
- Funciones.

Después de tener en claro que era lo que tenía que incluir en el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, comencé una investigación previa del área, para conocer sus antecedentes, es decir, de dónde surgió y cuales eran las actividades que realizaba. Recopilé los documentos necesarios para conocer estos puntos, así como los reglamentos y leyes que tenía que tomar como marco de referencia del quehacer de la Dirección.

Al terminó de este análisis y de la determinación de algunas de las funciones que realizaba la Dirección, tuve que elaborar como paso previo al manual unos cuadros comparativos, cuadros llamados comúnmente en el área "Matriz de Derivación Funcional", en donde se describen las funciones y se organizan de tal modo que cada una corresponda a otra en el siguiente nivel, es decir, que las funciones de las divisiones sean correspondientes a las de la Dirección. Todo esto con el fin de explicar de manera más descriptiva que todas las funciones que se están contemplando son coherentes. Asimismo me di cuenta que algunas funciones de la dirección no tenían correspondencia en las divisiones por lo que tuve que crear algunas de ellas.

La Matriz de Derivación Funcional se entregó a mi jefa de departamento para su revisión. Mientras se revisaba tuve que dar formato a toda la demás información, lo referente a los antecedentes, la estructura orgánica y demás elementos del manual. Revisada y aprobada la matriz de derivación funcional, tuve que vaciar todos los datos en los formatos establecidos para tal fin.

Al terminar esto, mi propuesta del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas estaba consolidada por lo que mi jefa inmediata y el jefe de división hicieron una revisión para verificar que contenía todos los elementos necesarios, se hicieron algunas observaciones y realicé las correcciones necesarias por lo que el Manual quedó aprobado en la Dirección en la que laboro, (Dirección de Planeación y Organización).

Esta aprobación dio paso a que el Manual de Organización fuera enviado a la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, donde se realizó una exhaustiva revisión y corrección del mismo tanto de forma como de fondo.

Cuando el Manual regresó a la Dirección de Planeación y Organización, mi jefa inmediata, mi jefe de división y yo analizamos las observaciones realizadas. Por lo

que procedí a corregir los aspectos que se mencionaban. Posteriormente se envió una vez más a la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas para su aprobación.

La aprobación del Manual de Organización por parte de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas se recibió en agosto de 2000 y la Dirección de Planeación y Organización fue la encargada de enviarlo a la Dirección General para su aprobación y firma.

La Dirección General dio su aprobación y se expidió el acta de autorización en Noviembre de 2000. El manual de Organización regresó a la Dirección de Planeación y Organización y se envió una copia a la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, la cual se encargó de publicarlo y darlo a conocer al personal que labora en la misma.



# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

En la experiencia de elaborar el Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas primero me enfrenté con algunas condicionantes como lo fue que en mi formación escolar desarrollé una preespecialización de Educación Permanente y el trabajo a realizar era netamente administrativo.

Sin embargo, es innegable que la formación profesional que me brindó la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, sentó las bases necesarias para poder enfrentarme a los retos que continuamente se presentan en mi área de trabajo. En este caso, me refiero específicamente al diseño y la elaboración del manual de organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.

Es en este momento oportuno describir un poco el ambiente laboral en el cual me encuentro inmersa, es decir, el ambiente en que se desarrollo esta práctica profesional. En primera instancia el jefe de la División de Organización y Métodos no era egresado del Instituto Politécnico Nacional, por lo que alguna gente no tenía credibilidad en él, aparte de tener una relación estrecha con el Director General. Mi jefa inmediata tampoco era egresada de alguna escuela del Politécnico y justamente ellos me dan la oportunidad de trabajar en proyectos de especial relevancia como lo fue la Reforma Académica del Instituto, los compañeros (la mayoría egresados del Instituto) no comprendían eso. Cómo una recién egresada de la Licenciatura y sobre todo de la UNAM podría contribuir en un trabajo de tal importancia.

En cuanto a mi experiencia profesional en este ámbito ha sido satisfactoria. El desarrollo profesional que he tenido a lo largo de estos años ha contribuido a ampliar la visión que tenía de la Pedagogía. Un punto trascendental en este tiempo fue comprender realmente lo que es trabajar en conjunto con otros profesionistas como administradores, ingenieros, comunicadores, es decir, realizar un trabajo

multiprofesional. El que todos nos concentremos en un mismo trabajo y sin embargo tener perspectivas muy diferentes. La ubicación real del quehacer del pedagogo en mi área de trabajo: Dirección de Planeación y Organización, asimismo, también el descubrimiento de puntos que tengo que reforzar en cuanto a mi preparación profesional. El que no sólo basta tener nociones de un tema sino manejarlo y ubicarlo en la realidad que se desarrolla.

En este tiempo fue importante darme cuenta de la relación existente entre la teoría y la práctica; trabajando en el Instituto pude darme cuenta de esto, es decir; cuando estaba en clases laboraba en un área totalmente diferente a la carrera por lo tanto, aún cuando entendía la teoría no encontraba esa relación tan estrecha. Al iniciar mi trabajo en el IPN me di cuenta de dicha relación y cómo es que nuestra carrera tiene tantos aspectos a explorar, lo referente a la administración y la planeación educativa, la investigación educativa, etc.

Personalmente también he obtenido satisfacciones y logros, conocer al Instituto Politécnico, como siendo una de las Instituciones rectoras de la educación en México tiene tantos aspectos que no se dan a conocer, asimismo como toda la articulación de sus unidades dan los resultados esperados.

Es importante mencionar aquí como punto esencial lo referente a la evaluación, como estrategia fundamental en todo el quehacer institucional, el Instituto Politécnico Nacional lleva a cabo un proceso de evaluación en todas y cada una de sus acciones, para realizar ésta tiene a su cargo la Dirección de Evaluación, dependiente de la Secretaría Técnica, dicha dirección es la encargada de coordinar las acciones tendientes a la integración, aplicación, seguimiento y evaluación de las actividades del Instituto, entre las cuales se incluirían los manuales de organización, además la dirección mantiene actualizados los datos estadísticos y difunde los resultados, es la encargada de integrar, validar y actualizar las políticas institucionales para evaluar los proyectos que se desarrollan en el Politécnico.

Para fortalecer los procesos de integración, operación y desarrollo del Modelo Educativo del Instituto, así como la normatividad, los programas, las bases metodológicas y las interacciones de la evaluación académica con la organización y el funcionamiento de los servicios de educación, investigación y desarrollo tecnológico, la Dirección de Evaluación, revisa y actualiza constantemente las normas, mecanismos e instrumentos para efectuar la evaluación de todos los procesos que se desarrollan en el Instituto, el proceso educativo, el aprovechamiento escolar, el desempeño directivo, docente y administrativo, así como la integración y pertinencia de la estructura curricular en relación con las necesidades socioeconómicas y culturales estatales, regionales y nacionales del país.

Para asegurar la pertinencia de los proyectos la Dirección ha fortalecido su Sistema de Evaluación Administrativa dentro del marco de la Reforma Académica, haciendo énfasis en el análisis del comportamiento interno de la planeación, integración y suministro y control de las acciones recursos y servicios del Instituto. Por lo que para llevar a cabo una evaluación del Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en ciencias Sociales y Administrativas, la Dirección de Evaluación sería la idónea para realizarlo ya que cuenta con todos los elementos para realizarlo.

En cuanto a mi crecimiento personal el trabajar en equipo me ha permitido conocer diferentes puntos de vista sobre un tema en específico, y como cada persona expresa su opinión dependiendo de su formación profesional.

En cuanto a mi aportación como pedagoga al proceso de elaboración de Manuales de Organización, en principio tuve que leer bastante acerca del tema ya que no había elaborado ninguno hasta esa fecha, por lo que tendría que actualizarme acerca del tema. Desde mi punto de vista algo relevante fue el proponer que como equipo tendríamos que ser más tolerantes con las áreas, es decir, comprender un poco más la posición en que se encontraban con respecto a la elaboración de su Manual, (tal vez porque yo también empecé desde cero este trabajo comprendí más rápido su posición). no querer imponer nuestras condiciones respecto a su trabajo sino

comprenderlo y brindar la asesoría necesaria cuando así se solicitara. Proponer la unificación de criterios para desarrollar el trabajo, es decir la actualización de la guía. Obviamente el contar con un equipo de trabajo con un amplio criterio, tener una compañera de la misma carrera y una jefa que es pedagoga también, ayudo bastante para comprender los cambios de actitud que se necesitaban en el área, es decir, no sólo hacer los manuales por cumplir con un requisito, sino hacer un trabajo relevante tanto para nuestra área como para el área involucrada, que el manual realmente cumpliera con su función. De alguna manera esto es lo que nos enseñan en la carrera, no de manera formal, pero si de una manera informal, nos enseñan a ser propositivos, críticos, creativos, a no quedarnos con la primera impresión de la realidad sino analizarla y buscar las causas por las que un fenómeno se presenta de tal o cual manera.

Con todo esto no quiero decir que todo sea perfecto en mi desarrollo en el Instituto Politécnico Nacional, ya que también existen problemas creados por la misma gente con la que uno labora. En primer lugar, la gente todavía tiene el prejuicio acerca de que si estudiaste en la UNAM, entonces que haces trabajando en el Politécnico y el que tal vez estas ocupando un lugar que le pertenece a un egresado del Politécnico. Esto ha ocasionado que varias veces no dejan que mis ideas progresen. Otro punto aquí es la confusión que tiene la gente acerca del quehacer del pedagogo, y el que todavía nos confundan con maestros. El estereotipo que manejan de los pedagogos, que solo se dedican a la enseñanza, reduce nuestro desarrollo sólo a las escuelas, en este caso a las escuelas del Politécnico dando clases, las cuales obviamente sólo serian en materias netamente humanísticas. El enfrentarme a esta gente y hacerles comprender algunos de los aspectos que comprende la Pedagogía fue un tanto difícil.

Respecto al procedimiento que se sigue para la elaboración de los Manuales de Organización del Instituto algunas personas se preguntarán, ¿Acaso existe algún procedimiento para dicha elaboración? Y tal vez no, de manera formal, pero éste se da desde que inician las investigaciones previas para su desarrollo. Existen, por

supuesto, muchos aciertos en dicho procedimiento, pero también existen varios puntos que se tendrían que afinar para la elaboración de los mismos. Y claro está, para que los manuales de organización del Instituto cumplan realmente con la finalidad para lo que son elaborados, la cual es servir de guía para el desarrollo de las funciones de un área específica.

Uno de los factores más importantes y que incide en la elaboración de los manuales de organización, es comprender, pero sobre todo, desempeñar el papel real de la Dirección de Planeación y Organización, y en específico de la División de Organización y Métodos; siendo ésta, un área normativa tiene la facultad de decidir y emitir criterios y lineamientos para el desarrollo de los trabajos que se le encomiendan, entre ellos los manuales de organización, desde el diseño hasta el contenido de los mismos.

Lo que da pauta a que las áreas involucradas se confundan, ya que la guía técnica para la elaboración de los manuales de organización que se les brinda como apoyo para desarrollar su trabajo; no hace referencia a los mismos elementos que se le pide en los manuales. Y aún cuando en la Dirección de Planeación y Organización ya se tienen definidos esos elementos, la misma ha dejado transcurrir el tiempo sin hacer una actualización impresa de la guía; por lo que, sólo se le hacen las aclaraciones pertinentes cuando se requiere una asesoría en persona, o bien, cuando se entrega el manual por parte del área involucrada. Hecho que hace que se pierda tiempo, si desde el principio se les diera una guía actualizada, con los apartados que realmente debe contener un manual de organización.

Por otra parte, es innegable que la respuesta del personal involucrado en la elaboración de los manuales de organización es sumamente positiva, se compromete a realizar el trabajo ya que representa un beneficio para su área.

Considero que uno de los puntos importantes en cualquier trabajo a desarrollar es la comunicación, aspecto que por desgracia es muy difícil de encontrar, por ejemplo en

mi área de trabajo, existe mucha competencia, y como se dice "la información da poder", no se comunican las cosas aún cuando tengan ingerencia directa en el trabajo que uno se encuentra realizando, obstáculo que poco a poco se ha ido superando, con el tiempo se ha demostrado que si el personal se encuentra informado de los trabajos que se realizan en la División, se puede contar con su apoyo y aportación a los mismos.

Finalmente, mis conclusiones respecto al área donde laboro, estoy segura que cuenta con los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para un mejor desarrollo de todos los trabajos que se tienen que desarrollar y que por cuestiones políticas, personales o simplemente de falta de comunicación atrasan o cancelan la posibilidad de avanzar en las tareas a realizar.

En otros aspectos como lo es mi formación profesional es innegable que la elección de la carrera, para algunos de mis compañeros, resultó difícil; sin embargo, en mi caso particular realmente no lo fue, cuando entre a la universidad, conocí mucha gente que decía que ellos no querían esa carrera pero que como era su segunda opción ni modo qué hacían, cuando yo decidí la carrera a estudiar conocía de alguna manera lo que abordaba, sin embargo, al estudiarla me di cuenta de aspectos que abarcaba la profesión y que ni siquiera tenía conocimiento de ello, por lo que me convencí de haber hecho la elección correcta, y lo compruebo día a día enfrentándome a los retos que se me presentan en mi área de trabajo.

Las bases que se me brindaron en la Universidad, por una parte la formación profesional y por otra parte la formación personal, desde que curse el C. C. H., son el principio de todo trabajo a desarrollar. En cuanto a la formación personal el tener un punto de vista crítico, propositivo, no sólo acatar las órdenes porque sí y no sólo opinar por decir algo, sino razonar lo que se te está indicando y buscar la forma de realizarlo, optimizando toda clase de recursos, como lo son los materiales, el tiempo y hasta el personal. Creo que esto es por demás importante en cualquier persona, ya sea en su vida laboral o en su vida personal, sin embargo, en el área donde laboro

esto no se entiende como tal, sino que lo entienden como indisciplina. Aún a pesar de las experiencias creo que esto es benéfico para mí, la solidez de mis bases la compruebo cuando se presentan situaciones difíciles y puedo demostrar y demostrarme a mi misma que puedo salir avante de éstas.

Es importante, considerar que enfrentar el mercado de trabajo en la actualidad es muy difícil, y más si se egresa de una carrera que no tiene la popularidad de otras, pero que sin embargo cuenta con un vasto campo de acción, desconocido para muchos pero que así es. Existen aspectos en mi formación profesional que tengo que ampliar, los aspectos de administración y planeación educativa. Ya que al laborar en un área administrativa me di cuenta que la planeación es un amplio campo de trabajo para los pedagogos, y que contamos con las herramientas básicas, no así suficientes, para ingresar en el mismo. Por lo mismo sería importante que se enfatizaran más este tipo de materias en los programas de estudio de la carrera, y que sería conveniente llevarlos a la práctica con situaciones reales.

El campo de trabajo del pedagogo en el Instituto Politécnico Nacional no sólo se circunscribe a las escuelas, centros y unidades del mismo, como muchas personas lo creen, podemos ingresar en la mayor parte de las unidades responsables, desarrollando trabajos que tienen que ver netamente con nuestra profesión; por ejemplo, existen direcciones de área como las de educación media superior, las de estudios profesionales, las áreas de recursos humanos, capacitación laboral, estructuras educativas, etc. Y que no se da la oportunidad de ingreso por falta de conocimiento del campo de estudio de nuestra profesión, punto que como egresados nos toca realizar, ya que sólo demostrando con hechos podemos ganar credibilidad como profesionistas.

La elaboración del manual de organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, me dio la satisfacción de poder demostrar que como profesionista podía realizar un buen trabajo aún cuando las condiciones para su elaboración no eran las óptimas, en cuanto a conocimientos aprendí muchas

cosas sobre todo aspectos administrativos, que hoy en día he estado desarrollando más que nunca, ya que tengo a mi cargo el desarrollo de algunos manuales de organización de los centros de educación superior, hecho que me hace dar cuenta que los documentos son perfectibles. Lo que me llevó a plantear que debo capacitarme continuamente, ser más competitiva, sobre todo apegada a la realidad laboral, es decir, a las necesidades reales de trabajo.

Finalmente sigo pensando que como pedagoga tengo un amplio campo de desarrollo con enormes posibilidades de exploración, tanto en instituciones públicas como privadas, y no sólo en instituciones de educación, he comprendido que tengo un gran quehacer por delante, buscar nuevas alternativas de desarrollo profesional así como nuevas oportunidades de empleo.



# BIBLIOGRAFÍA

**BIBLIOGRAFÍA**

Asti Vera, Armando. Metodología de la Investigación. Editorial Kapeluz. Argentina 1973. pp. 191.

Carrillo Martínez, José. La Sociología. Teorías, Métodos, Tecnicismos y Problemas Sociales. Editorial Jocamar. México, D. F. 1982. pp. 204 – 227.

De la Mora, Eyssautier. Metodología de la Investigación. Ediciones Contables y Administrativas. México. 1993. pp. 177.

De la Torre, Francisco. Introducción a las Ciencias Sociales Dos. Editorial McGraw-Hill. México, D. F. 1984. pp 39 – 50.

Duralt Krauss M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Fondo Editorial FCA UNAM. México, D. F. 1995. pp. 19 – 28.

Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Editorial McGraw-Hill. México 1987. pp 3 – 33.

Gómez Ceja Guillermo. Sistemas Administrativos. Análisis, Diseño y Estructura. Editorial McGraw-Hill. México 1992. pp 49 - 73

Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México, D. F. Abril 1997. pp. 57 – 73.

Instituto Politécnico Nacional. El Instituto Politécnico Nacional en el Futuro. Ensayo Prospectivo. México, D.F. Septiembre de 1997. pp. 25 - 36

- Instituto Politécnico Nacional. Guía para la Elaboración de los Manuales de Organización. Dirección de Planeación y Organización. México, D.F. Octubre de 1993. pp. 4 - 33
- Instituto Politécnico Nacional. Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 29 de Diciembre de 1981. pp. 10 – 21.
- Instituto Politécnico Nacional. Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Marzo de 1998. pp. 3-16 y 83 – 86.
- Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Académica. Programa de Desarrollo Directivo. México, D.F. Marzo, 1997. pp. 103 – 205.
- Instituto Politécnico Nacional. Programa de Desarrollo Institucional. 1995 – 2000. México, D.F. 1996. pp. 23 - 44
- Instituto Politécnico Nacional. Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional. México, D. F. 30 de Noviembre de 1998. pp. 29 – 31.
- Instituto Politécnico Nacional. Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F: 30 de Agosto de 1999. pp 6 – 8, 17 y 25 - 28
- Kaufman, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Ideas básicas concretas. Editorial Trillas. México, D.F. Marzo de 1982. pp. 11 – 21.
- Kenneth, J. Albert. Manual del Administrador de Empresas. Vol.1. Editorial McGraw-Hill. México. Marzo 1992. pp. 3 -28.
- Koontz, Harold. Weihrich Heinz. Administración. Editorial McGraw-Hill. México. 1990. pp. 66 – 88.

Martínez, Martínez Jaime Humberto. Lecturas Selectas de Administración. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1988. pp. 39 – 53.

Mendoza Eusebio. Filosofía Institucional. Instituto Politécnico Nacional. México, D. F. Junio de 1987. pp 3 – 18.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. Exámenes de la Políticas Nacionales de Educación. OCDE. México, D.F. 1997. pp. 52 – 61.

Padua, Jorge. Técnicas de Investigación aplicadas en las Ciencias Sociales. México. 1979. Pp 28 –36. En Metodología de las Ciencias Sociales. Antología. UNAM. ENEP – Acatlán. Julio de 1989. pp. 64 – 68.

Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000. México, D. F. 1996. Pp 135 – 144.

Quiroga Leos Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1990 pp 73 – 95.

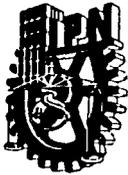
Rodríguez Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1995 pp 55 - 104

Rodríguez Valencia Joaquín. Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1989. pp. 169 – 190.

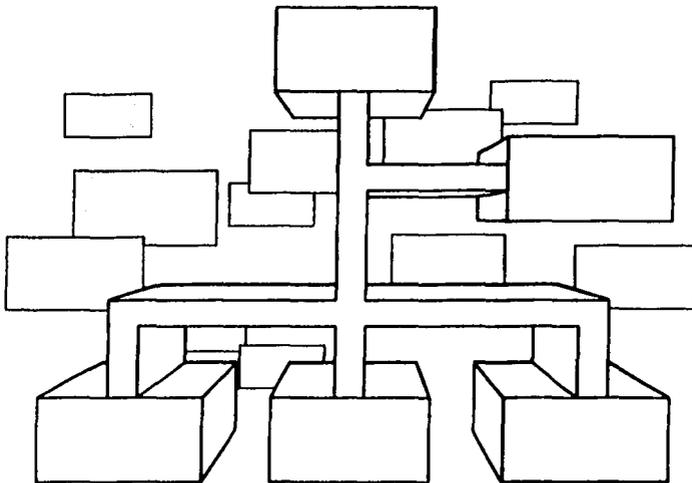
Sánchez Soler, María Dolores. Modelos Académicos. ANUIES. México, D. F. Julio de 1995. pp. 67 – 72.

Selltiz, Claire. Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Editorial. Rialp. pp. 67-99. En Metodología de las Ciencias Sociales. Antología. UNAM. ENEP – Acatlán. Julio de 1989. pp. 132 – 135.

# ANEXOS



# GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



PIMB

Secretaría Técnica

Dirección de Planeación y Organización

División de Organización y Métodos



122

**SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA**  
Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León

**DIRECTOR GENERAL**  
C.P. Oscar Joffre Velázquez

**SECRETARIO GENERAL**  
Ing. Alfredo López Hernández

**SECRETARIO ACADEMICO**  
Dr. José Antonio Irán Díaz Góngora

**SECRETARIO DE APOYO**  
M. en C. Marco Polo Bernal Yarahuán

**SECRETARIO TECNICO**  
Dr. Benjamin Varela Orhuela

**DIRECTORA DE PLANEACION Y ORGANIZACION**  
C.P. Ma. Estela Chessal Rivero

**JEFE DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS**  
Ing. Salvador Corona Zarza

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION  
DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

OCTUBRE 1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1

36



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	3
I. DEFINICION, OBJETIVO Y VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION	4
DEFINICION	
OBJETIVO	
VENTAJAS	
II. NORMAS GENERALES PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	6
III. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	8
PORTADA	9
CARATULA	11
ACTA DE AUTORIZACION	12
INDICE	13
INTRODUCCION	14
ANTECEDENTES	15
MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO	17
ORGANOGRAMA	20
ESTRUCTURA ORGANICA	29
OBJETIVO	31
FUNCIONES	33

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2

36



## INTRODUCCION.

El Proyecto Institucional de Modernización Administrativa **PIMA**, es un conjunto de acciones permanentes de revisión y análisis de las Estructuras Orgánicas, los Sistemas, y Procedimientos, así como las Normas Administrativas de los diversos órganos que conforman el Instituto, teniendo como finalidad mejorar y fortalecer la capacidad administrativa en apoyo a las labores sustantivas desarrolladas por el mismo.

Para garantizar el cumplimiento cabal y eficaz del proyecto, es imperativo elaborar los instrumentos administrativos que permitan establecer las directrices y lineamientos generales que a su vez orienten, uniformen y optimicen las actividades de tipo administrativo y trabajos de organización de las unidades administrativas.

Por lo anterior la Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos presenta la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, que es un instrumento técnico administrativo, cuyo propósito es proporcionar los criterios para unificar la presentación y contenido de los Manuales de Organización, generados en las Unidades Administrativas.



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### I. DEFINICION, OBJETIVO, VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

#### DEFINICION

- Es el documento en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco-jurídico administrativo, el objetivo, la estructura orgánica, el organograma que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran la Unidad Administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes.

#### OBJETIVO

- Proporcionar en forma sistemática y ordenada la información de la organización y funcionamiento de la Unidad Administrativa, con el fin de coadyuvar en el aprovechamiento de los recursos y al desarrollo de las tareas administrativas encomendadas.

#### VENTAJAS

- Presentar una visión de conjunto de la Unidad Administrativa.

RESUMEN CON  
FUENTES DE ORIGEN

4

36



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

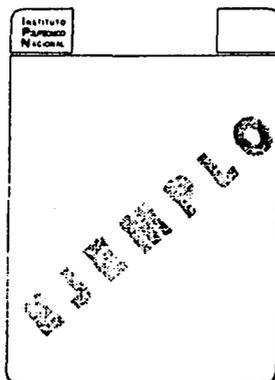
- Precisar las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para deslindar reponsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y propiciar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de Modernización Administrativa.
- Servir de medio de integración y orientación a' personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Servir como instrumento útil de orientación e información en general.



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### II. NORMAS GENERALES PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

- Para la elaboración de los Manuales de Organización deberá utilizarse el formato diseñado por la Dirección de Planeación y Organización.



- La Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos, proporcionará la asesoría correspondiente a la Unidad Administrativa en la formulación de propuestas orgánico-funcionales.

6

36

SECRETARIA DE PLANEACION Y ORGANIZACION  
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE PLANEACION Y ORGANIZACION  
SECRETARIA DE PLANEACION Y ORGANIZACION



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- La Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos será la encargada de tramitar el acta de autorización de los Manuales de Organización, para su validez oficial.
- Los manuales de Organización, una vez autorizados por el Director General del Instituto Politécnico Nacional, deberán ser implantados en un periodo máximo de tres meses.
- La actualización, modificación o cambios que pretenda realizar la Unidad Administrativa a su Manual de Organización, responderá a las políticas institucionales.
- La actualización, modificación o cambios que sufra el Manual de Organización deberán de ser supervisados y avalados por la Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos.

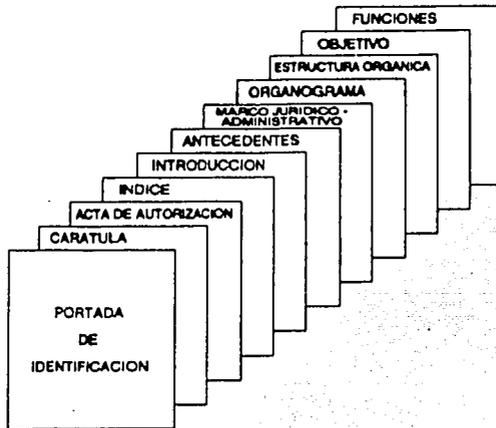
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7

36



III. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8

36



**PORTADA DE IDENTIFICACION.**

Es la cubierta o cara exterior del documento que tiene como objetivo la identificación del mismo, y consta de los siguientes elementos:

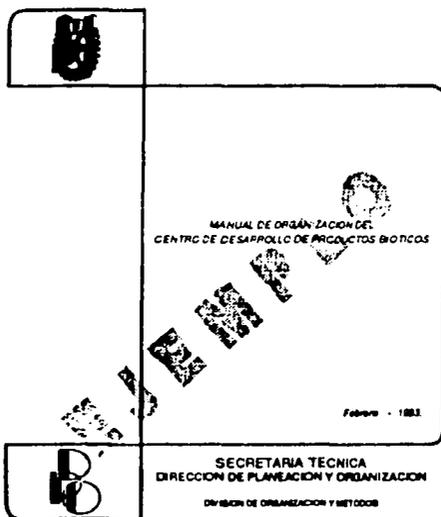
- Logotipo del Instituto Politécnico Nacional en el recuadro del extremo superior izquierdo.
- Título del Manual en el recuadro central de la hoja, se escribirá Manual de Organización de... (Unidad Administrativa correspondiente), en caso de un estudio parcial, se agregará el nombre del órgano (Subdirección, División, Departamento, etc.); el mes y el año en que fue elaborado, en la parte inferior derecha.
- Logotipo de la Dirección de Planeación y Organización, en el recuadro del extremo inferior izquierdo.
- Nombre de la Secretaría Técnica centrado en parte inferior, inmediatamente después del recuadro del logotipo de la DPO.
- Nombre de la Unidad Administrativa que por atribuciones le confiere el Reglamento Interno del Instituto Politécnico



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

Nacional, para normar los instrumentos técnicos administrativos del mismo, en este caso a la Dirección de Planeación y Organización.

- Nombre de la Unidad Administrativa que proporciona la asesoría para la elaboración del Manual en este caso, División de Organización y Métodos.



10

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

133

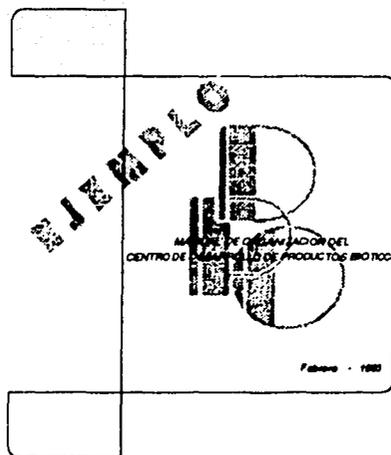


## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### CARATULA.

Esta llevará el mismo diseño que la portada de identificación, suprimiendo los logotipos en los recuadros y los títulos de la parte inferior, y consta de los siguientes elementos:

- El logotipo de la DPO en sello de agua, en el recuadro central.
- Título del Manual, centrado en el recuadro.
- Fecha de elaboración en el extremo inferior derecho anotando el mes y año de elaboración.



11

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





**INDICE.**

Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento, así como el número de página en la que se encuentra cada uno de ellos.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL		
I N D I C E		
	INTRODUCCION	
I.	ANTECEDENTES	
II.	MARCO JURIDICO ADMINISTRATIVO	
III.	ORGANOGRAMA	
IV.	ESTRUCTURA ORGANICA	
V.	OBJETIVOS	
VI.	FUNCIONES	



## INTRODUCCION.

Este apartado deberá establecer las razones por las cuales se elaboró o reformó el manual, los fines y propósitos que se desean alcanzar al actualizarlo, hacia quien va dirigido y finalmente una breve descripción de su contenido.

Es importante que al formular la introducción, se emplee un lenguaje sencillo a fin de inducir al lector más fácilmente.

INSTITUTO  
POLITECNICO  
NACIONAL

### INTRODUCCION.

Para dar cumplimiento a las disposiciones del Gobierno Federal en materia de racionalización de las estructuras organizacionales de la Administración Pública Federal y como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo del Instituto Politécnico Nacional, se procedió a la reestructuración del Centro de Desarrollo de Productos Básicos, elaborándose en consecuencia el presente Manual de Organización.

El fin que persigue este documento es definir las funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica del Centro, orientar a los responsables de cada órgano y que define los temas de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad y responsabilidad. Un manual de organización permite además el uso racional de los recursos que dispone el Centro para la consecución de su objetivo, de la misma manera evita la creación o duplicación de funciones.

Los datos que contiene este manual son: Antecedentes, donde se describe la evolución orgánica de la Dirección; Marco Jurídico Administrativo, el cual establece la reglamentación a que están sujetas sus disposiciones y sus funciones; Organización, que es la representación gráfica de la organización; Estructura Orgánica, en el que se establece autoritariamente el qué se debe hacer y para qué en la Dirección y Funciones, que es el conjunto de actividades que permite la consecución del objetivo.



**ANTECEDENTES.**

En este capítulo se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico organizacionales de la Unidad Administrativa; se indican los motivos por los que se hayan modificado su organización y funcionamiento, y se presentan estos de manera sintética y cronológica.

**NORMAS PARA SU ELABORACION:**

- Indicar el origen de las actividades que estén relacionadas con la Unidad Administrativa.
- Indicar la fecha de creación y circunstancias específicas en que se inician las actividades de la Unidad Administrativa.
- Describir cronológicamente los cambios más importantes en la organización y funcionamiento de la Unidad Administrativa.



INSTITUTO  
POLITECNICO  
NACIONAL

#### I. ANTECEDENTES

El Instituto Politécnico Nacional al final de la década de los 70's adopta la política orientada a apoyar la desconcentración de la investigación y de la docencia a nivel posgrado, lo cual dio como resultado la creación de nuevos Centros de Investigación.

El Centro de Desarrollo de Productos Bioticos se origina en el "Laboratorio de Fisiología General y Vegetal" de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, posteriormente se le denominó "Laboratorio de Química y Tecnología de Enzimas".

Para aprovechar las investigaciones básicas realizadas en este laboratorio la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFFA), crea en 1976 el "Laboratorio de Desarrollo de Productos Naturales", dependiendo éste del Departamento de Asesoría Ejecutiva. Desde esta fecha ambos laboratorios constituyeron el Centro.

Para 1979, el "Laboratorio de Desarrollo de Productos Naturales", cambia a "Laboratorio de Desarrollo de Productos Bioticos" con el propósito de reflejar su quehacer con mayor precisión.

En 1980 las autoridades de COFFA, lo elevaron a la categoría de Centro de Desarrollo de Productos Bioticos, nombre con el que se le conoce actualmente.

16

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**MARCO JURIDICO - ADMINISTRATIVO.**

En este capítulo se enumeraron los ordenamientos jurídico-administrativos en vigor, que regulan la operación y funcionamiento de la Unidad Administrativa.

**NORMAS PARA SU ELABORACION:**

- Solicitar el apoyo del Abogado General, para la elaboración de este capítulo.
- Las disposiciones jurídico-administrativas deberán presentarse en forma enunciativa y no a manera de redacción.
- En la redacción de las disposiciones jurídico-administrativas deberán presentarse en el siguiente orden jerárquico decreciente:

- A) Constitución Política
- B) Leyes Federales
- C) Leyes Específicas
- D) Reglamentos
- E) Decretos
- F) Acuerdos
- G) Convenios



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

H) Circulares

I) Manuales Administrativos

- En el desarrollo de cada uno de los rubros se debe realizar respetando la secuencia anterior y dentro de ésta, por orden de importancia y cronológicamente.
- En cada una de las disposiciones jurídico-administrativas se deberá mencionar su nombre completo y la fecha en la que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación o la Gaceta Politécnica, al efecto, se describirá la fecha de la siguiente forma: con número arábigo el día, con número romano el mes y con número arábigo el año.
- Si a alguno de los lineamientos del Marco Jurídico-Administrativo de la Unidad, se le hicieran reformas posteriores a su aparición, se le ubicará cronológicamente según sea la fecha de su última reforma, indicando en que consistió esta.

Al final de todos los Marcos Jurídico-Administrativos se deberá incluir la siguiente nota:

18

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### NOTA:

Los lineamientos y disposiciones jurídico-administrativas que se enuncian en el presente documento, son las que norman las actividades sustantivas de la Unidad.

Se recomienda a los titulares (de la Unidad Administrativa) que de no tenerse los documentos aplicables se haga acopio de los mismos.

INSTITUTO  
POLITECNICO  
NACIONAL

### II. MARCO JURIDICO ADMINISTRATIVO.

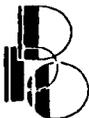
El Centro de Desarrollo, de Productos Bioticos del Instituto Politécnico Nacional, se rige en lo conducente, para el cumplimiento de sus atribuciones, por los lineamientos contenidos en los ordenamientos jurídico-administrativos siguientes:

- *Constitucion politica de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º*  
D.O. 5-11-19-17  
*Reformas y Adiciones*  
D.O. 28-XII-1982  
D.O. 3-XII-1983
  
- *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.*  
D.O. 29-XI-1976  
*Reformas y Adiciones*  
D.O. 2-II-1977 (Fé de erratas)  
D.O. 8-XI-1978  
D.O. 31-XI-1980  
D.O. 4-I-1982  
D.O. 29-XI-1982  
D.O. 30-XI-1983  
D.O. 18-IV-1984 (Fé de erratas)  
D.O. 25-I-1985  
D.O. 26-XI-1985

19

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



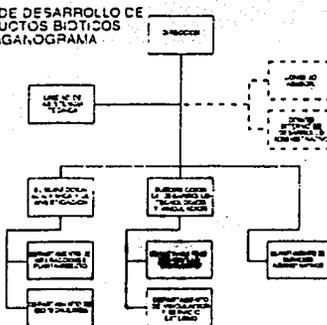
## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### ORGANOGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, la cual deberá reflejar en forma esquemática la ubicación de los órganos que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad.

Esta representación gráfica deberá tener un recuadro en la parte inferior derecha en el cual deberá ir la autorización del titular del Instituto Politécnico Nacional dándole el carácter oficial a dicha estructura.

CENTRO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS BIOTICOS (ORGANOGRAMA)



AUTORIZADO  
EL DIRECTOR GENERAL.

SECRETARIA TECNICA

DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION  
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

20

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### **NORMAS PARA EL DISEÑO DE ORGANOGRAMAS.**

En lo que respecta a este punto, se considera que para representar los órganos que integran la estructura orgánica, así como las relaciones que los ligan, se utilizan como gráficos los elementos siguientes:

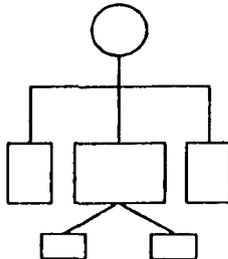
#### **- FIGURAS.**

Se utilizan para representar los órganos directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría y desconcentrados. Para el diseño de las figuras se deben considerar los siguientes puntos:

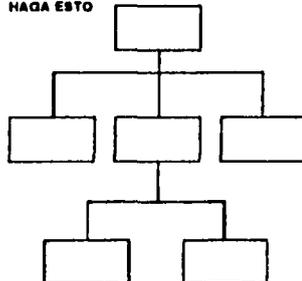
#### **- FORMA**

Se debe usar siempre el rectángulo, ya que es la figura de trazo más sencilla y se escriben los títulos horizontalmente, permitiendo la agilización de la lectura.

**NO HAGA ESTO**



**HAGA ESTO**



21

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

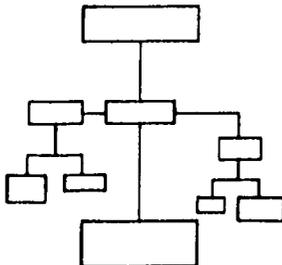


## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

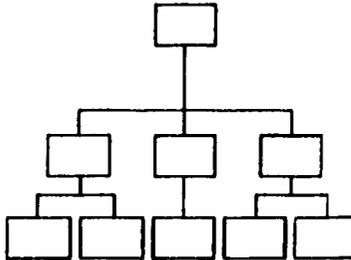
### - DIMENSION.

Para simbolizar cualquier Unidad Administrativa u órgano, el tamaño de la figura deberá ser siempre el mismo, ya que éste no es representativo de los niveles jerárquicos.

NO HAGA ESTO



HAGA ESTO



22

36

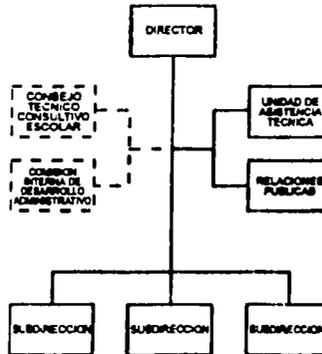
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### - TRAZO.

Se representa con un trazo continuo los órganos permanentes, que tienen a su cargo el desarrollo de funciones de manera constante; y del lado superior izquierdo debajo de la Dirección se representan con un trazo discontinuo los órganos no permanentes (órganos colegiados), cuyos integrantes son responsables de órganos de la Unidad Administrativa y que se reúnen de manera eventual para tratar aspectos importantes de la misma.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

23

36

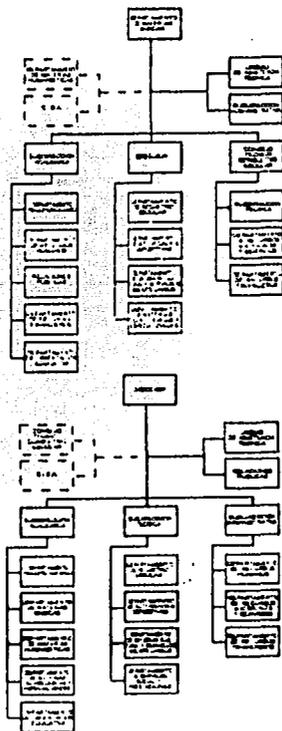


## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### COLOCACION DE LAS FIGURAS.

La ubicación de la figuras debe atender los siguientes aspectos:

a) DIFERENTE NIVEL JERARQUICO



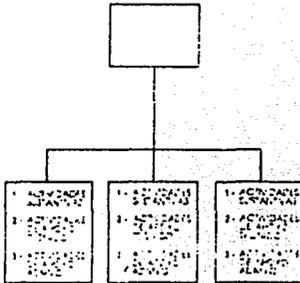
TESIS CON  
ORIGEN



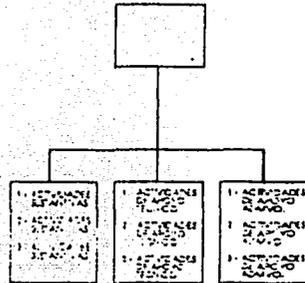
# DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

## ASIGNAMIENTO DE FUNCIONES

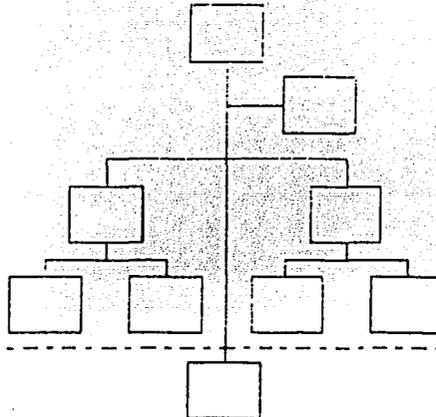
NO HAGA ESTO



HAGA ESTO



## GRUPO DE PERSONAS EN UN



25

36

FALLA DE ORIGEN

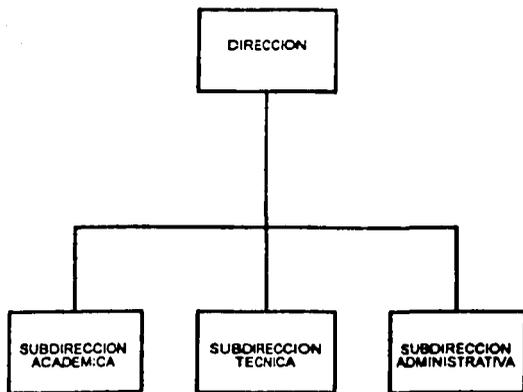


## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### - LINEAS DE CONEXION

Las líneas de conexión deberán ser más gruesas que los rectángulos que representan a los órganos.

- Relación Principal de Autoridad (Relación Lineal). Implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos, la línea saldrá de la parte inferior del rectángulo del órgano superior.



26

36

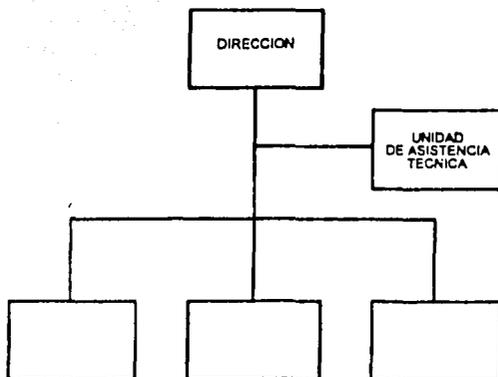
TESS CON  
FALLA DE ORIGEN

146



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- **Relación de Apoyo.** Es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los órganos de línea. Se colocarán del lado derecho perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que apoyará.



- **Relación de Desconcentración.** Es la relación que representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la Unidad Administrativa de la que dependen, su conexión partirá de la línea de autoridad del órgano a quien reporten y terminará en la parte superior del rectángulo del órgano desconcentrado; debiéndose colocar una línea eje (-----) entre el último nivel jerárquico y el

27

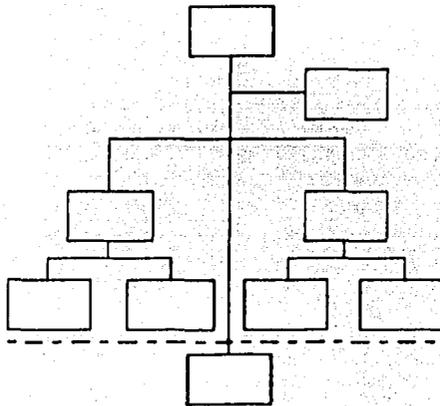
36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

órgano desconcentrado, ya que ésta es la que indica el nivel especial de éste.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

28

36



### **ESTRUCTURA ORGANICA**

Este apartado contiene un listado ordenado de los órganos de una Unidad Administrativa, identificados por un código, que permite reconocer las relaciones de dependencia de los niveles jerárquicos en dicha unidad.

#### **NORMAS PARA SU ELABORACION.**

- Se deberá codificar en tal forma que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, para esto se considerará el Catálogo de Claves, emitido por la Dirección de Planeación y Organización.
- Se deberá evitar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la Unidad Administrativa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

29

36



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

INSTITUTO  
POLITECNICO  
NACIONAL

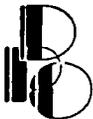
### IV. ESTRUCTURA ORGANICA

- 01100 DIRECCION
- 01101 CONSEJO ASESOR
- 01102 COMITE DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
- 01103 UNIDAD DE ASISTENCIA TECNICA
- 01106 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
- 01110 SUBDIRECCION ACADÉMICA Y DE INVESTIGACION
- 01111 DEPARTAMENTO DE INTERACCIONES PLANTA-INSECTO
- 01112 DEPARTAMENTO DE BIOTECNOLOGIA
- 01120 SUBDIRECCION DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y VINCULACION
- 01121 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICOS
- 01122 DEPARTAMENTO DE VINCULACION Y SERVICIO EXTERNO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

30

36



### **OBJETIVO.**

Es el propósito o fin que se pretende alcanzar, en el que se debe especificar con claridad el qué y para qué de dicho fin.

La determinación del mismo, se debe hacer con apego a las atribuciones conferidas por la Ley y/o autoridades competentes.

Es muy común confundir objetivo con meta, la razón de ello es que ambas están íntimamente ligadas y no pueden concebirse las unas sin las otras, mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fecha ni cuantificación de resultados; las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr.

### **NORMAS PARA SU ELABORACION.**

- Redactar el objetivo empezando con un verbo en infinitivo.
- Formular un solo objetivo, para la Unidad.
- Describir el objetivo en base a las atribuciones de la Unidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

31

36



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- El objetivo debe ser avalado por el titular de la Unidad, a fin de que el funcionamiento general de ésta se encamine a su consecución.

### **V. OBJETIVO**

*Realizar investigación científica y tecnológica en el área de productos bióticos, proteínas y biotecnología de plantas; establecer cursos de posgrado orientados a la formación de recursos humanos capaces de desarrollar tecnología, con la finalidad de promover el desarrollo tecnológico del país.*

### **META**

*Impartir 10 cursos de posgrado en el ciclo escolar 1993-1994, orientados a la formación de recursos humanos capaces de desarrollar tecnología que cubra los requerimientos del siglo XXI.*

TRABAJOS CON  
FALLOS DE ORIGEN

32

36



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

### **FUNCIONES.**

Descripción de las funciones inherentes a cada uno de los órganos contenidos en la estructura orgánica; entendiéndose como función al conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la Unidad Administrativa, derivadas de las atribuciones de la misma.

### **NORMAS PARA SU ELABORACION**

- Redactar la función en forma clara y concisa, señalando que se hace.
- Iniciar la descripción de la función con un verbo en infinitivo.
- Emplear el o los verbos que describen con mayor exactitud las funciones, para cada nivel jerárquico como por ejemplo: para el 1° se usan Planear, Dirigir, Establecer y Evaluar; para el 2° Programar, Coordinar Organizar y Controlar; para el 3° Supervisar, Realizar, Formular, Elaborar y Llevar a cabo.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la Unidad Administrativa.

33

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- Las funciones asignadas a un órgano deberán ser afines, compatibles y/o complementarias.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto las funciones se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Redactar en primer lugar las funciones que se ejecutan con más frecuencia (continuas), y a final las que se realizan con menos frecuencia (eventuales).
- Describir cada función en una extensión máxima de cinco rengiones.
- La descripción de las funciones, deberá corresponder a la de órganos y no de puesto.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos órganos o más, deberá especificarse en cada uno de los órganos
- Las funciones descritas en el Manual deberán ser verificadas por el titular de la Unidad Administrativa.

34

36

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

INSTITUTO  
POLITECNICO  
NACIONAL

### VI. FUNCIONES

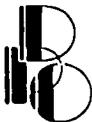
#### DIRECCION

- Planear y dirigir la estructuración y desarrollo del Modelo de Planeación Académica y de Investigación del Centro.
- Planear y dirigir la revisión, actualización, diseño y cancelación de los planes y programas de estudio a nivel posgrado, así como de los cursos de actualización e impartirlos en el Centro.
- Planear y dirigir la elaboración y/o actualización de los diagnósticos que permitan la identificación de las necesidades y problemas presentes, así como de la demanda de tecnología dentro del área del conocimiento y líneas de investigación y especialización.
- Planear y dirigir la aplicación de los planes y programas de estudio a nivel posgrado, así como los cursos de actualización y especialización.
- Dirigir la elaboración de los programas de investigación a desarrollar en el Centro, buscando la armonía entre las actividades docentes y las líneas de investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

35

36



**DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION**

**COORDINADOR:**

Lic. Fidel Huerta Granada

Jefe del Departamento de Apoyo Técnico Administrativo

**REALIZACION Y DISEÑO POR COMPUTADORA**

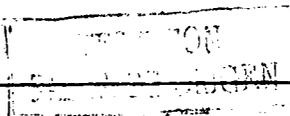
Arq. Silvia Padilla

**CAPTURA**

Aca Ma. Pacheco Hernández

**DISEÑO GRAFICO DE PORTADA**

D.G. Gabriela Coronado López



30

30

IMPRESO EN LAS OFICINAS DE LA  
DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS

CIERRE DE LA 2a. EDICION  
1500 EJEMPLARES  
Octubre 26, 1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN GENERAL

SECRETARÍA  
DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

**ACTA DE AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO CIENTO CUARENTA Y UNO DEL REGLAMENTO INTERNO Y EL ARTÍCULO DIEZ DEL REGLAMENTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, PUBLICADOS EN LA GACETA POLITÉCNICA DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 1998 Y DEL 30 DE AGOSTO DE 1999, RESPECTIVAMENTE; Y CONSIDERANDO QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, REFLEJA LA DIVISIÓN ARMÓNICA DEL TRABAJO, DELIMITA LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD Y PERMITE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y PRODUCTIVA DEL ÁREA, EL C. DIRECTOR GENERAL AUTORIZA EL PRESENTE MANUAL.

MÉXICO, D. F. A 27 DE NOVIEMBRE DE 2000.

EL DIRECTOR GENERAL



ING. DIÓFORO GUERRA RODRÍGUEZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA ACADÉMICA**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN  
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

✦ NOV. 27 2000 ✦

**REGISTRADO**

TESIS NOVEMBRE DE 2000  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>I. ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
<b>II. MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO</b>	<b>7</b>
<b>III. ATRIBUCIONES</b>	<b>13</b>
<b>IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	<b>16</b>
<b>V. ORGANOGRAMA</b>	<b>17</b>
<b>VI. OBJETIVO</b>	<b>19</b>
<b>VII. FUNCIONES</b>	<b>20</b>

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN  
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

✦ NOV. 27 2000 ✦

**REGISTRADO**

**LIBRO CON  
FALLA DE ORIGEN**

## INTRODUCCIÓN

Para soportar las acciones de la Reforma Académica y fortalecer las actividades sustantivas del Instituto Politécnico Nacional, se llevó a cabo la Reforma Organizacional, la cual consistió en la creación, reubicación, reorientación de actividades y modificación de nomenclaturas para dar mayor orden y congruencia a las funciones institucionales por lo que se creó la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas y se procedió a elaborar el presente Manual de Organización.

En este sentido, se busca delimitar las funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica de dicha Dirección, orientar a los responsables de cada órgano, ya que define los tramos de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad-responsabilidad, permite además el uso racional de los recursos de que dispone la Dirección para la consecución de su objetivo, de la misma manera evita la evasión o duplicación de funciones.

En el presente Manual de Organización de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, se contemplan los aspectos referidos a la estructura orgánica funcional hasta el nivel jerárquico de departamento conteniendo, además de esta introducción, los rubros sobre:

**Antecedentes:** donde se describe el origen y la evolución orgánica y administrativa de la Dirección.

**Marco jurídico-administrativo:** donde se establece la relación de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, programas, entre otros a los que están sujetas sus atribuciones y sus funciones.

**Atribuciones:** que se establecen a partir de su disposición formal en el Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional con el fin de sustentar el contenido del presente manual.

**Estructura orgánica:** que describe la relación jerárquica de los órganos que la

componen.  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCION DE PLANEACION  
DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS

**Organograma:** que es la representación gráfica de la organización.

**Objetivo:** en el que se establece sustancialmente el qué se debe hacer y para qué, en la Dirección.

REGISTRADO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Funciones: que se asignan a los órganos y unidades administrativas, para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las atribuciones.

El contenido del manual, está encaminado a propiciar una mayor coordinación e integración del personal de la Dirección, al facilitarle la identificación de las funciones básicas y servir de instrumento de consulta y comunicación con las demás unidades académicas y administrativas de Instituto.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE PLANTACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN  
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

✻ NOV. 27 2000 ✻

REGISTRADO

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **I. ANTECEDENTES**

Las funciones sustantivas que se desarrollan actualmente en la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, se atendieron por una Oficina Técnica Pedagógica y de Inspección de 1944 a 1956. En 1956 se crea la Subdirección Técnica de la cual dependía el Departamento de Coordinación y Supervisión de la Enseñanza.

En Julio de 1974, con dependencia directa de la Dirección General del Instituto se crea la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados; su estructura inicial se conformó por cuatro divisiones que correspondían a las tres ramas del conocimiento y a los niveles educativos que ofrecía el Instituto. Además de dos centros y un departamento que apoyaban la función sustantiva de las divisiones.

En el periodo de 1976-1979 la estructura orgánica de esta Dirección sufre modificaciones, estableciéndose una Coordinación Académica, como nivel intermedio entre la Dirección y las cuatro Divisiones, mismas que con ligeras variantes, respondían al esquema de organización anterior. Es en este periodo que se incorpora a la Dirección el Centro de Lenguas Extranjeras.

Para el periodo 1979-1982, como consecuencia de la reestructuración general del Politécnico, la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados pasa a depender de la Secretaría Académica y se integra con cinco divisiones. Tres de ellas correspondían a las tres ramas del conocimiento, agrupando en cada una de ellas los dos niveles educativos a cargo del Instituto, además de las divisiones de Sistemas Académicos y de Actualización Profesional y Capacitación para la Docencia. El Centro de Lenguas Extranjeras seguía conservando su carácter de órgano dependiente de la Dirección.

En 1982, se modifica la nomenclatura de la Dirección, desprendiéndose la función de graduados, quedando como Dirección de Estudios Profesionales.

En Marzo de 1985, El Director General del Instituto autoriza el organograma de esta Dirección, en el cual se presentan los siguientes cambios; desaparece la División de Actualización Profesional y Capacitación para la Docencia y se incorpora la División de Extensión Educativa; además tres jefaturas adjuntas de división y el Centro de Educación Continua.

En Septiembre de este mismo año, la estructura orgánica de la Dirección vuelve a modificarse, siendo los cambios más significativos la desaparición de la División de Extensión Educativa y el Centro de Educación Continua, quedando conformada por tres

REGISTRADO

TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN

divisiones por áreas del conocimiento y la División de Sistemas Académicos y los dos Centros de Lenguas Extranjeras

En 1988, la estructura presenta nuevamente cambios, se conservan tres divisiones por rama del conocimiento y la División de Sistemas Académicos pasó a ser la División de Desarrollo Docente y Proyectos Educativos.

En Junio de 1993, como respuesta a las medidas de racionalidad administrativa emanadas del Gobierno Federal, se replantea el quehacer institucional de la Dirección, lo que origina la reducción de su estructura de dos órganos, una división y un departamento, reestructurándose en su totalidad, ya que hubo una reubicación general de funciones que generó un cambio de nomenclatura en todos sus órganos. La estructura queda comprendida por: la Dirección, el Comité de Desarrollo Administrativo (CIDA), un Consejo Académico y el Departamento de Servicios Administrativos, así como por las divisiones: de Diseño Académico e Investigación Educativa con los Departamento de Investigación Educativa y el de Desarrollo Curricular; la de Práctica Académica con los Departamentos de Desarrollo de Personal Académico y Actualización Profesional y el de Orientación y Apoyo a los Alumnos; y por último la de Coordinación y Supervisión Académica con los departamentos de Coordinación y Supervisión de Ciencias Sociales y Administrativas, el de Coordinación y Supervisión de Ciencias Médico Biológicas y el de Coordinación y Supervisión de Ingeniería y Ciencias Físico-Matemáticas. Asimismo se desincorporan de esta Dirección los Centros de Lenguas Extranjeras.

A partir de 1995, el Instituto realiza un esfuerzo orientado a diseñar una estructura orgánica funcional flexible, dinámica y consistente capaz de soportar el nuevo desarrollo curricular, la educación y formación de recursos humanos altamente especializados, y la demanda de conocimientos y desarrollos tecnológicos de los sectores productivos de la estructura socioeconómica.

La importancia de estos cambios estructurales, radica en la creación de nuevas áreas, el desarrollo de reubicaciones de órganos y funciones o el cambio de nomenclaturas emanadas por la dinámica y evolución del propio Instituto.

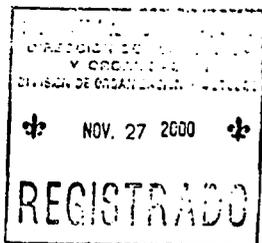
Consecuentemente la estructura orgánico funcional de la Dirección de Estudios Profesionales, se sujeta a este proceso de revisión y adecuación, para quedar en el mes de Junio de 1996, desagregada en tres direcciones de Estudios Profesionales: en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas; en Ciencias Médico Biológicas; y en Ciencias Sociales y Administrativas.

NOV. 27 2000

REGISTRADO

TESIS CON  
TALLA EN ORIGEN

Actualmente la estructura de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, esta integrada en los términos siguientes: La Dirección, El Comité Interno de Proyectos en el staff que sustituye al Comité Interno de Desarrollo Administrativo; y los departamentos de Escuelas incorporadas y de Servicios Administrativos. En la línea quedan las Divisiones de Desarrollo Curricular; de Operación y Evaluación; y de Desarrollo Docente.



## **II. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO**

La Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, se rige para el cumplimiento de sus atribuciones, por los lineamientos contenidos en los ordenamientos jurídico administrativos siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 3º, 5º y 123º apartado B.  
D.O.F. 5-II-1917, Reformas y Adiciones D.O.F. 12 IV-2000.

### **LEYES**

- Ley General de Educación.  
D.O.F. 13-VII-1993.

- Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.  
D.O.F. 29-XII-1981. Reformas y adiciones D.O.F. 28-V-1982 (fe de erratas).

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.  
D.O.F. 21-II-1992. Reformas y Adiciones D.O.F. 4-XII-1997.

- Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica.  
D.O.F. 21-V-1999.

- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.  
D.O.F. 29-XII-1978.

- Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal (Ley de Profesiones).  
D.O.F. 26-V-1945. Reformas y adiciones D.O.F. 23-XII-1974.

- Ley Federal del Derecho de Autor.  
D.O.F. 24-XII-1996.

- Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.  
D.O.F. 27-VI-1991.

- Ley que crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.  
D.O.F. 29-XII-1970. Reformas y adiciones D.O.F. 21-V-1999.

**REGISTRADO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Ley de Información Estadística y Geográfica.  
D.O.F. 30-XII-1980.
- Ley de Planeación.  
D.O.F. 5-I-1983.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123º Constitucional.  
D.O.F. 28-XII-1963, Reformas y Adiciones D.O.F. 23-I-1998.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.  
D.O.F. 31-XII-1975. Reformas y adiciones 18-XI-1986.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.  
D.O.F. 31-XII-1982. Reformas y adiciones D.O.F. 4-XII-1997.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.  
D.O.F. 1-VII-1992.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.  
D.O.F. 28-I-1988.

**REGLAMENTOS**

- Reglamento del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.  
D.O.F. 10-I-1979.
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional, relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal.  
D.O.F. 30-III-1981.
- Reglamento de Planeación del IPN.  
G.P. 30 enero de 1990.
- Reglamento Interno del IPN.  
G.P. Noviembre 30 de 1998.
- Reglamento Orgánico del IPN.  
G.P. Agosto de 1999.
- Reglamento de las Academias del IPN.  
G.P. Agosto de 1991.

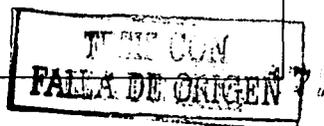
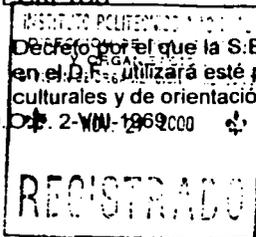
**REGISTRADO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Reglamento de Prácticas y Visitas Escolares.  
G.P. Enero de 1990.
- Reglamento para la Aprobación de Planes y Programas de Estudio.  
G.P. Agosto de 1991.
- Reglamento de Estudios de Posgrado del IPN.  
G.P. Mayo de 1991.
- Reglamento de Titulación Profesional del IPN.  
G.P. 14 de agosto de 1980 y 30 de enero de 1992 y abril de 1992.
- Reglamento de Becas del IPN.  
G.P. Agosto de 1974.
- Reglamento de Incorporación, Reconocimiento, Validez Oficial, Equivalencia y Revalidación de Estudios.  
G.P. 25 de junio de 1998, Reformas y Adiciones 26 de marzo de 1999.
- Reglamento de Distinciones al Mérito Politécnico.  
G.P. 30 de octubre de 1991.
- Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del IPN.  
G.P. Noviembre de 1988, edición especial.
- Reglamento del Año Sabático.  
G.P. 31 de enero de 1980.
- Reglamento del Cuerpo de Maestros Decanos.  
G.P. 31 de enero de 1990.

**DECRETOS**

- Decreto por el que la S.E.P., a cuyo servicio se encuentra el Canal 11 de Televisión, en el D.F. utilizará este para la transmisión de todos aquellos programas educativos, culturales y de orientación social que estime conveniente.
- D. O. P. 2-VII-1969 CDD



- Decreto por el que se promulga el convenio regional de Convalidación de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe.  
D.O.F. 29-VII-1975.

#### ACUERDOS

- Acuerdo N°. 6 por el que se dispone que los instructivos, circulares y demás órdenes de carácter académico, técnico, y administrativo, que dicten las autoridades de las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación del IPN, deberán estar fundadas en la Ley Orgánica y el Reglamento Interno del Instituto, así como en el Reglamento General de la Escuela y en las demás disposiciones de carácter general que expida la Dirección General de la propia Institución.  
Expedido 4-V-1981.

G.P. N° 22, mayo de 1981.

- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.  
25-V-1992 (Los Pinos D. F.).

- Acuerdo por el que se incorporan al seguro facultativo del régimen del Seguro Social, todas las personas que cursen estudios del Nivel Medio Superior y Superior, en planteles públicos oficiales y que no cuenten con la misma o similar protección por parte de cualquier otra institución de seguridad social.  
D.O.F. 10-VI-1987.

- Acuerdo N°. 69, que establece la organización y funcionamiento del Consejo Coordinador del Sistema Abierto de Educación Superior.  
D.O.F. 27-V-1982.

- Acuerdo N°. 17, que establece las normas a que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje, en los distintos tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la SEP.  
D.O.F. 28-VIII-1978.

- Acuerdo N°. 8, por el que se establece el procedimiento de Titulación Profesional para los Egresados del IPN, a quien se le haya expedido certificado completo de estudios de carácter terminal y otorgando diploma de técnico de tipo medio superior, conforme a planes y programas académicos anteriores a 1964.

Expedido 3-XI-1981 G.P. N° 32, noviembre de 1981.

NOV. 27 2000

REGISTRADO

TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN

- Acuerdo por el que se establecen las bases para la inscripción en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.  
D.O.F. 13-IV-1981.
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la prestación del Servicio Social Educativo por los alumnos de educación de tipo Medio Superior y de tipo Superior.  
D.O.F. 30-I-1976.
- Lineamientos Generales para el establecimiento y operación del "Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior". Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo.  
SHyCP. 15 de abril de 1994.
- Acuerdo que fijan las reglas de aplicación que establece los estímulos fiscales para fomentar la investigación, el desarrollo y la comercialización tecnológica nacional.  
D.O.F. 14-XII-1987.
- Acuerdo N°. 114 por el que se dispone que los Programas de Computación podrán inscribirse en el Registro Público de Derechos de Autor.  
D.O.F. 8-X-1984.
- Acuerdo N°. 160 por el que se establece la organización y funcionamiento de las comisiones internas de administración de los órganos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública.  
Expedido 21-XI-1991.
- Acuerdo N°. 243 por el que se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
D.O.F. 27-V-1998.

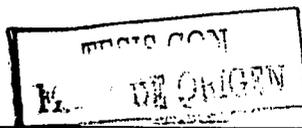
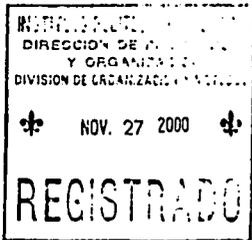
## PLANES Y PROGRAMAS

- ~~Plan Nacional de Desarrollo.~~
- ~~Programa de Desarrollo del Sector.~~
- ~~Programa de Desarrollo Institucional.~~
- Programa de Modernización de la Administración Pública.

RECORRIDO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Planes y Programas de Estudios vigentes que integran la estructura curricular del nivel Superior.
- Líneas de investigación educativas vigentes para los diferentes tipos, niveles y modalidades de los servicios que presta el IPN.



### III. ATRIBUCIONES

- Proponer al secretario correspondiente los proyectos de normas, políticas, programas, objetivos y metas que permitan que la educación que se imparte en el ámbito de su competencia cumpla con los requisitos de calidad, pertinencia y oportunidad que fija el Modelo Educativo Institucional;
- Participar en la elaboración, integración y actualización del Modelo Educativo Institucional, estableciendo y manteniendo la coordinación con las unidades académicas y administrativas correspondiente;
- Normar, coordinar y supervisar la práctica docente en las escuelas, centros y unidades, así como la estructura docente y la programación de las actividades académicas para determinar la asignación adicional de recursos humanos;
- Promover la adopción y actualización de las técnicas psicopedagógicas que impulsen el desarrollo de los procesos de generación, adquisición, transmisión y divulgación de conocimientos;
- Promover y coordinar los programas de diseño de medios, materiales y tecnología de apoyo a los procesos académicos y de investigación educativa para los diversos tipos, niveles y modalidades de servicio educativo a cargo del Instituto, en los términos de la normatividad aplicable;
- Promover, evaluar y supervisar la actualización de los planes y programas de estudio de las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta, asegurando la vigencia de los criterios de calidad académica, pertinencia social y oportunidad;
- Atender, analizar y dictaminar los asuntos académicos que le planteen los miembros de la comunidad politécnica y otras instituciones educativas de conformidad con los lineamientos aplicables;
- Determinar las políticas de crecimiento de la población estudiantil y realizar los estudios necesarios para definir los cupos máximos de admisión de alumnos considerando en cada programa académico la planta docente, la capacidad instalada y la situación del mercado laboral;
- Formular, proponer y analizar proyectos y estudios para el establecimiento de nuevos planes y programas de estudio de las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta y en su caso para su cancelación;

REGISTRADO

CON  
TALLA DE ORIGEN

- Promover y coordinar la participación de las escuelas en los procesos de acreditación y certificación nacional e internacional;
- Diseñar, coordinar y evaluar la elaboración del examen de admisión en el nivel superior del área de su competencia;
- Definir los criterios y parámetros para la evaluación académica en las escuelas, centros y unidades;
- Realizar estudios de trayectoria académica de los alumnos de conformidad con la información proporcionada por la dirección de coordinación competente, así como autorizar los programas de recuperación académica;
- Aprobar, evaluar y supervisar los programas de prácticas escolares, técnicas y profesionales, así como visitas escolares;
- Planear, dirigir, coordinar y supervisar las normas que regulen el proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas, centros y unidades correspondientes;
- Supervisar la aplicación de los exámenes ordinarios, extraordinarios y a título de suficiencia, así como autorizar y dar seguimiento a los que se realicen fuera de los periodos establecidos en el calendario académico;
- Realizar los dictámenes técnicos correspondientes para el otorgamiento o revocación del reconocimiento de validez oficial de estudios; proponer las condiciones, requisitos y procedimientos para la equivalencia y revalidación de estudios en coordinación con las academias y colegios de profesores y en atención a las disposiciones normativas aplicables;
- Planear, validar y evaluar los programas académicos, así como los de formación, desarrollo y actualización del personal académico de las escuelas, centros y unidades;
- Promover, dirigir, validar y evaluar la investigación educativa que se realiza en las escuelas, centros y unidades del nivel correspondiente para mejorar la calidad y pertinencia de los procesos de enseñanza aprendizaje;
- Supervisar y evaluar la integración y operación de las academias de profesores para promover la participación del personal académico en el mejoramiento de la operación y desarrollo educativo, científico y tecnológico del Instituto, en los términos de la normatividad aplicable;

REGISTRADO

TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN

- Participar en la elaboración del calendario académico del Instituto;
- Supervisar y evaluar la impartición de los programas académicos de cualquier tipo y modalidad educativa que ofrezca el Instituto;
- Determinar la pertinencia y congruencia de la oferta educativa del Instituto realizando estudios y proyectos relacionados con gestión tecnológica, extensión e investigación basados en los resultados de la planeación, organización y vinculación;
- Integrar, sistematizar, revisar, actualizar y difundir la información académica del área, así como supervisar su calidad, suficiencia y oportunidad;
- Participar y proponer programas de estímulos y apoyos académicos para el personal académico y alumnos del Instituto;
- Coordinarse con la Oficina del Abogado General para llevar a cabo el registro ante las autoridades competentes de los planes y programas de estudio de las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta autorizados;
- Promover y apoyar la publicación de trabajos académicos que resulten o sean de interés para las actividades de docencia, investigación y extensión a su cargo;
- Elaborar programas para actualizar, modernizar y optimizar la infraestructura física y los modelos de equipamiento de las escuelas, centros y unidades del área, de acuerdo con la normatividad vigente;
- Impulsar la certificación de maquinarias, equipos y accesorios, así como la acreditación de talleres y laboratorios destinados a la educación en las escuelas, centros y unidades;
- Establecer y mantener la coordinación de la operación académica de las escuelas, centros y unidades de enseñanza en el ámbito de su competencia, y
- Las demás que prevengan la Ley Orgánica, el Reglamento Interno y las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

Reglamento Orgánico, artículo 47.

✦ NCV. 27 2000 ✦

REGISTRADO

TESIS CON  
VALIA DE ORIGEN

#### **IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**C20000 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.**

**C20200 COMITÉ INTERNO DE PROYECTOS (CIDEP).**

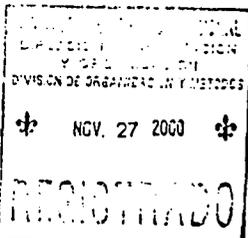
**C20300 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.**

**C20500 DEPARTAMENTO DE ESCUELAS INCORPORADAS.**

**C21000 DIVISIÓN DE DESARROLLO CURRICULAR.**

**C22000 DIVISIÓN DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN.**

**C23000 DIVISIÓN DE DESARROLLO DOCENTE.**



**V. ORGANOGRAMA**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN  
Y CREDITACIÓN  
DIVISION DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

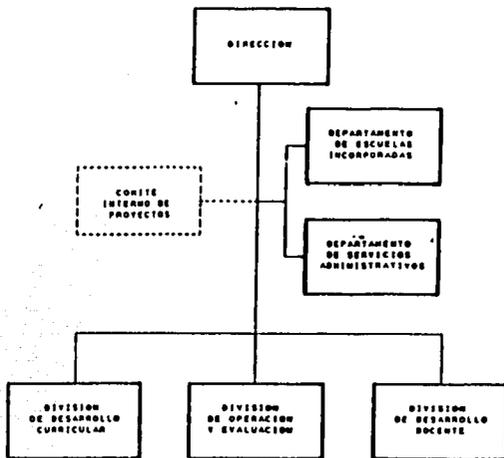
NOV. 27 2000

RECIBIDO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES EN  
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
ORGANIGRAMA  
MARZO 1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



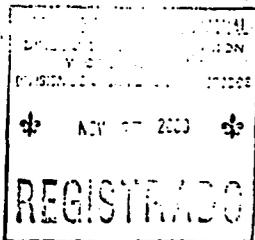
ACREDITADO POR EL INSTITUTO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE REGISTRO Y ORGANIZACIÓN  
Y ORDENACIÓN  
DIRECCIÓN DE CALIDAD ASISTENCIAL Y METODOS  
✦ NOV. 27 2000 ✦  
**REGISTRADO**

AUTORIZO  
EL DIRECTOR GENERAL

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **VI. OBJETIVO**

Integrar, coordinar y controlar el desarrollo curricular y el proceso enseñanza-aprendizaje en el área de las ciencias sociales y administrativas a cargo del Instituto, con el fin de prever, orientar, ordenar y operar las acciones para prestar los servicios de enseñanza en el nivel superior, a efecto de consolidar la excelencia académica de las carreras y especialidades que tiene encomendados, conforme al Modelo Educativo Institucional.

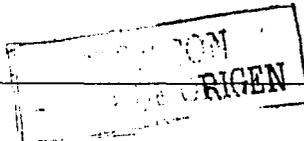


## VII. FUNCIONES

### DIRECCIÓN

- Proponer al Secretario Académico las normas, políticas, programas, objetivos y metas para la integración, coordinación, operación, administración, control y evaluación de la educación superior en el área de ciencias sociales y administrativas, difundir lo aprobado y supervisar su congruencia con las necesidades de calidad, pertinencia y oportunidad que fije el Modelo Educativo Institucional.
- Establecer y mantener coordinación con las unidades académicas y administrativas competentes, para concretar su participación en el diseño, la integración y actualización del Modelo Educativo Institucional, en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Dirigir la formulación del programa presupuesto y el Programa Operativo Anual de la Dirección, presentarlo ante las instancias correspondientes y controlar su desarrollo.
- Coordinar la supervisión al cumplimiento de la normatividad aprobada para la práctica docente en las escuelas, centros y unidades del área de ciencias sociales y administrativas, así como a la estructura docente y la programación de las actividades académicas para determinar la asignación adicional de recursos humanos.
- Fomentar el empleo y la actualización de metodologías de la enseñanza y técnicas psicopedagógicas que apoyen y faciliten la operación de los procesos de generación, adquisición, asimilación, transmisión y divulgación de conocimientos en el área de su competencia, supervisar y evaluar su aplicación.
- Fomentar y coordinar el diseño, uso y aplicación de materiales didácticos y demás medios de tecnología educativa que faciliten el proceso formativo, la asimilación, experimentación e investigación educativa, así como la comprobación de los saberes en el nivel de licenciatura y las diferentes modalidades del área de ciencias sociales y administrativas.
- Planear, validar y evaluar los programas y contenidos académicos, así como los de formación, desarrollo, capacitación y actualización del personal académico en funciones de las escuelas, centros y unidades que imparten estudios de licenciatura en el área de ciencias sociales y administrativas.

REGISTRADO



- Coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo y la actualización de los planes y programas de estudio en el nivel de licenciatura y en las diferentes modalidades del área de ciencias sociales y administrativas, con el fin de mantener su vigencia, calidad académica y pertinencia social.
- Impulsar, supervisar y evaluar la integración y el funcionamiento de las academias de profesores, con el fin de promover la participación de los docentes en el mejoramiento de la operación y el desarrollo educativo, científico y tecnológico en el ámbito de las escuelas, centros y unidades de ciencias sociales y administrativas a cargo del Instituto.
- Dirigir, controlar, integrar y establecer un Programa Permanente de Superación y Formación Estratégica para los Directivos de los Planteles del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Aprobar, supervisar y evaluar los contenidos de los programas de prácticas y visitas escolares, técnicas y profesionales, con el fin de fortalecer la relación teórico práctica en la formación de los alumnos.
- Promover, dirigir y evaluar la investigación educativa que se realiza en las escuelas, centros y unidades, así como validar los resultados que se obtengan, para retroalimentar y actualizar los planes y programas de estudio, los contenidos programáticos, las metodologías, técnicas y criterios psicopedagógicos de enseñanza, asimilación, evaluación de conocimientos y organización académica en el área de ciencias sociales y administrativas a su cargo.
- Planear y dirigir la formulación de propuestas y el análisis de proyectos y estudios para la creación, actualización o cancelación de planes y programas de estudio en el nivel de licenciatura de las diversas modalidades del área de ciencias sociales y administrativas, así como asesorar a las escuelas, centros y unidades sobre el particular.
- Coordinar los estudios para determinar los cupos máximos de admisión de alumnos considerando en cada programa académico la planta docente, la capacidad instalada y la situación del mercado laboral en el ámbito de su competencia.
- Coordinar la realización de los estudios para verificar, la pertinencia y congruencia de la oferta educativa del Instituto en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Coordinar y controlar la elaboración de los contenidos del examen de admisión al nivel superior, y evaluar los resultados, así como supervisar la aplicación de los

REGISTRADO

IMPRESO CON  
TARJETA DE ORIGEN

exámenes ordinarios, extraordinarios y a título de suficiencia, autorizar y dar seguimiento a aquellos que se realicen fuera de los periodos establecidos en el calendario académico.

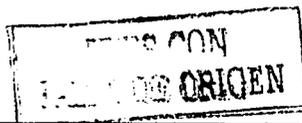
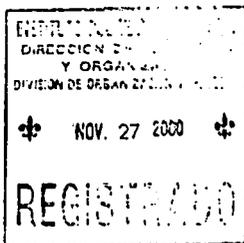
- Participar en la elaboración del calendario académico del Instituto.
- Promover y coordinar la participación de las escuelas de ciencias sociales y administrativas en los procesos de acreditación y certificación nacional e internacional de las carreras que imparten.
- Planear y dirigir el establecimiento y la supervisión de las normas que regulan el proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas de la rama de ciencias sociales y administrativas del Instituto.
- Planear y dirigir la integración, sistematización, consolidación y difusión de la información académica de la Dirección, así como supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad.
- Coordinar la definición e implantación de criterios y parámetros para la evaluación académica en las escuelas de su competencia.
- Coordinar el análisis y la realización de los dictámenes técnicos de las solicitudes para el otorgamiento o revocación del reconocimiento de validez oficial de estudios; proponer las condiciones, requisitos y procedimientos para la equivalencia o revalidación de estudios en el área de ciencias sociales y administrativas, así como de aquellos asuntos académicos que le formulen los miembros de la comunidad politécnica y otras instituciones educativas que sean afines a su competencia y de conformidad con la normatividad aplicable.
- Coordinar la elaboración de propuestas de programas de apoyo y estímulos académicos para el personal docente y los alumnos del Instituto, así como promover y apoyar la publicación de trabajos académicos que resulten de interés para las actividades de docencia, investigación y extensión, en el área de ciencias sociales y administrativas.

Coordinar el diseño e implantación de programas y acciones para actualizar, modernizar y optimizar la infraestructura física y los modelos de equipamiento de las escuelas, centros y unidades del área de ciencias sociales y administrativas, e impulsar la certificación de maquinarias, equipos y accesorios y la acreditación de sus talleres y laboratorios.

**REGISTRADO**

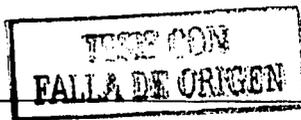
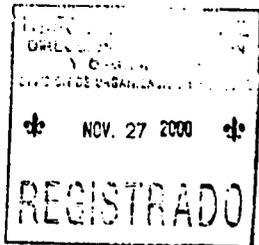
**TESIS CON  
LA DE ORIGEN**

- Planear y dirigir la realización de estudios de la trayectoria académica de los alumnos del área de ciencias sociales y administrativas, con base en la información proporcionada por la Dirección de Servicios Escolares, así como formular y, en su caso, analizar y aprobar los programas de recuperación académica.
- Promover y supervisar la aplicación de las opciones de titulación en las escuelas de ciencias sociales y administrativas, del nivel licenciatura.
- Establecer y mantener la coordinación de la supervisión a la operación académica de las escuelas del área de ciencias sociales y administrativas.
- Mantener coordinación con el Abogado General para el registro de los planes y programas de estudio en las diferentes modalidades que se imparten en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Coordinar la orientación, asesoría y, en su caso, el apoyo a las unidades académicas en la materia de su competencia.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios generales asignados para el funcionamiento de la Dirección.
- Informar al Secretario Académico acerca del desarrollo y los resultados de sus funciones.
- Las demás funciones que se le confieran conforme a su competencia.



**COMITÉ INTERNO DE PROYECTOS (CIDEP)**

- Funcionar como foro participativo y de consulta en la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas, para intercambiar experiencias, proponer soluciones de conjunto, analizar y definir criterios uniformes para el desarrollo técnico administrativo.
- Facilitar el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional y en el Programa Operativo Anual de la Dirección.
- Opinar sobre el planteamiento de objetivos, metas, el desarrollo de las acciones y la evaluación de los resultados, que le encomiende la Dirección, con el fin de enriquecer la toma de decisiones.
- Determinar la viabilidad y factibilidad de los proyectos en materia de la competencia de la Dirección, e impulsar su desarrollo.
- Sugerir alternativas de solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones, programas y proyectos de la Dirección, de acuerdo con los criterios y las metas de mejora continua aprobados.
- Promover e impulsar la participación de los funcionarios y del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Dirección en la ejecución de acciones tendientes a elevar la eficacia, eficiencia y congruencia institucional.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



**DEPARTAMENTO DE ESCUELAS INCORPORADAS**

- Difundir e implantar las bases, lineamientos y procedimientos para realizar la supervisión y evaluación académica en las escuelas incorporadas del área de ciencias sociales y administrativas.
- Proponer y desarrollar el programa de supervisión y evaluación académica en las escuelas incorporadas en el ámbito de su competencia, implantar lo aprobado y supervisar los resultados.
- Promover, coordinar y controlar que las escuelas incorporadas, cumplan la normatividad académica aprobada para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje y atender los servicios escolares correspondientes.
- Planear y programar las visitas de inspección necesarias para verificar el correcto funcionamiento de las escuelas incorporadas en materia de su competencia, para emitir las observaciones, recomendaciones y requerimientos que procedan.
- Asesorar a los planteles incorporados del área de ciencias sociales y administrativas en la materia de su competencia.
- Supervisar la elaboración de los programas de trabajo de las academias de profesores y el establecimiento de mecanismos que contribuyan a mejorar el desempeño de los planteles incorporados en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Supervisar el cumplimiento de los planes y programas de estudios, así como evaluar el contenido y la aplicación de los exámenes de las escuelas incorporadas en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Realizar estudios y propuestas de acciones para mejorar el comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos en las escuelas incorporadas del área de ciencias sociales y administrativas.
- Participar en dictámenes técnicos y académicos para el otorgamiento o retiro de reconocimiento o validez oficial de estudios de las escuelas incorporadas en el área de ciencias sociales y administrativas.
- Informar al Director acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

DIVISION DE ESCUELAS INCORPORADAS

NOV. 27 2000

**REGISTRADO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

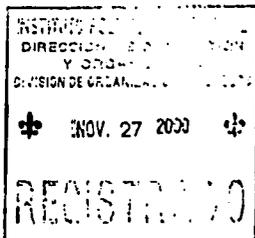
- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la Dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones que regulan la administración de recursos humanos, financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales en el ámbito de la Dirección.
- Llevar el registro y control de asistencia del personal que trabaja en la Dirección.
- Tramitar, controlar y registrar los movimientos y las incidencias del personal de la Dirección, así como gestionar las prestaciones, estímulos y pagos de acuerdo con las disposiciones aplicables.
- Proponer y desarrollar el programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación de la Dirección, e impulsar la participación de éste en dicho programa.
- Elaborar el anteproyecto de programa presupuesto y el Programa Operativo Anual de la Dirección, y presentarlo al Director para lo conducente.
- Administrar y controlar el ejercicio del presupuesto autorizado para la Dirección.
- Efectuar la consolidación de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas aprobadas, los procedimientos y las disposiciones aplicables.
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Dirección.
- Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la Dirección.
- Informar al Director acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Integrar y mantener permanentemente actualizados los expedientes del personal de la Dirección.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
DIVISION DE ORGANIZACION  
27 1988

RECIBIDO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la Dirección, así como mantener actualizado el inventario físico correspondiente.
- Programar y controlar la prestación de los servicios generales de intendencia, fotocopiado, transporte, oficialía de partes y vigilancia que requiera la Dirección.
- Mantener comunicación con las demás áreas de la Dirección con el fin de apoyar y facilitar el desarrollo de sus funciones.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



**DIVISIÓN DE DESARROLLO CURRICULAR**

- Coordinar la actualización del modelo académico del nivel superior.
- Coordinar y organizar la elaboración de los perfiles docentes del nivel superior.
- Coordinar la actualización y difusión del programa institucional de supervisión académica integral.
- Determinar las normas que regulan el proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Determinar las normas que regulan la elaboración, modificación y actualización de los planes y programas de estudio del nivel superior.
- Coordinar el establecimiento de los mecanismos que permitan la certificación de las carreras del nivel superior.
- Coordinar el proceso de actualización del sistema institucional de desarrollo curricular.
- Intervenir en la formulación y actualización de los planes y programas de estudio de los sistemas escolarizado, abierto, extra-escolar y diplomado.
- Programar, coordinar y organizar el archivo de planes y programas de estudio de las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Programar, coordinar y organizar el banco de información necesaria para la integración del catálogo de planes y programas de estudio del sistema escolarizado y de la modalidad abierta en el nivel licenciatura.
- Programar, coordinar y organizar la emisión del catálogo de planes y programas de estudio vigentes en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Aprobar los cuadros de compatibilidad de materias que deben aplicarse en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.

- Determinar y actualizar la normatividad sobre los sistemas de créditos y abierto.

- Determinar y actualizar la normatividad de las modalidades: abierta, extraescolar y continua y diplomado.

NOV 27 2003  
REGISTRADO

REGISTRO CON  
FECHA DE ORIGEN

- Diseñar y coordinar el programa de expansión del sistema abierto.
- Analizar la fundamentación académica de las prácticas, visitas y estancias escolares.
- Coadyuvar en la generación de material didáctico en el nivel superior.
- Programar, organizar y coordinar la recopilación y evaluación de las técnicas y recursos didácticos que se produzcan en las escuelas, centros y unidades del nivel superior.
- Emitir dictámenes académicos sobre planes y programas de estudio del nivel superior.
- Promover, formular y dictaminar sobre nuevas carreras y especialidades a implantarse en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Emitir dictámenes sobre la conveniencia de cancelar algunas carreras en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Coadyuvar en la definición de las políticas demográficas por carrera y por plantel del nivel superior.
- Coordinar el diseño y la elaboración del examen de admisión para los aspirantes a ingresar al nivel superior del IPN.
- Coordinar la integración del banco de reactivos para el examen de admisión.
- Supervisar académicamente la aplicación del examen de admisión.
- Evaluar académicamente los resultados de la aplicación del examen de admisión.
- Intervenir en la elaboración del calendario escolar.
- Diseñar normas técnicas y pedagógicas para el diseño de exámenes y reactivos a aplicarse en el nivel superior.
- Determinar y actualizar las normas y procedimientos para el reconocimiento y validez de estudios en el nivel superior del IPN.

NOV. 27 1999

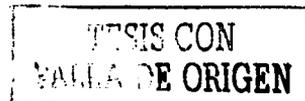
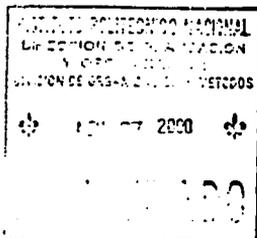
REGISTRADO

- Emitir los dictámenes técnicos y académicos que se requieran para el otorgamiento o retiro de reconocimiento de validez oficial de estudios en el nivel licenciatura.
- Emitir los dictámenes técnico-académicos para la certificación de estudios.
- Emitir los dictámenes técnico-académicos sobre los modelos y proyectos de equipamiento para las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Coordinar el análisis y la adecuación de la organización académica de las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Determinar los mecanismos de vinculación entre docencia e investigación en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Determinar los mecanismos de vinculación entre los niveles superior y medio superior del IPN.
- Determinar los mecanismos de vinculación entre los niveles superior y de posgrado del IPN.
- Programar, organizar y coordinar con las instancias correspondientes la implantación de modelos educativos no escolarizados en las áreas del conocimiento del nivel superior.
- Coordinar, difundir y actualizar el programa institucional de investigación educativa en el nivel superior.
- Coordinar la realización de investigación educativa en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Programar, organizar y coordinar el análisis cuantitativo y cualitativo de los bancos de información relacionados con la investigación educativa.
- Coordinar la evaluación de los proyectos de investigación educativa que se realicen en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.
- Programar, coordinar y organizar el archivo de proyectos de investigación educativa realizados en las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior.

NOV. 27 2000  
RECEBIDO

DE ORIGEN

- Dictaminar los programas académicos que presentan las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior, así como las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios al IPN.
- Establecer y mantener coordinación con las instancias correspondientes, para la correcta difusión de los resultados de las investigaciones educativas realizadas en el nivel superior.
- Programar, organizar y coordinar la promoción e incorporación del personal académico de las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior a programas de formación de investigadores.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



**DIVISIÓN DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN**

- Coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de la normatividad académica en las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Integrar y coordinar la difusión y operación del programa de supervisión y evaluación académica y del proceso enseñanza-aprendizaje en los planteles del Instituto y escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Organizar y coordinar el seguimiento y la evaluación de los programas académicos, y supervisar el cumplimiento de los planes y programas de estudio en las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar el proceso de supervisión y evaluación del contenido y la aplicación de los diferentes tipos de exámenes, que se realizan en las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Realizar estudios y propuestas de acciones para mejorar el comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos en las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar el proceso de aprobación y supervisión de las prácticas, visitas escolares y estancias industriales de las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Promover y brindar asesoría para la elaboración de los programas de trabajo de las academias de profesores y el establecimiento de mecanismos que contribuyan a mejorar el desempeño docente de las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.

**APROBADO**

**EMISAS CON  
FOLIO DE ORIGEN**

- Coordinar la supervisión y evaluación a la operación de las diferentes opciones de titulación vigentes en las escuelas centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Supervisar el funcionamiento de las academias y las áreas académicas de las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Asesorar a las escuelas, centros y unidades del Instituto y las escuelas con reconocimiento de validez oficial, equivalencia y revalidación de estudios del área de Ciencias Sociales y Administrativas, en la interpretación y aplicación de los ordenamientos vigentes; así como los de los instrumentos técnicos académicos de evaluación respectivos.
- Coadyuvar en la elaboración del programa presupuesto de su competencia
- Coordinar la supervisión de los cursos de oposición cátedra que soliciten las escuelas y unidades del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar y supervisar los procesos de cambio de carrera y/o escuelas; así como la revalidación de estudios de alumnos externos del nivel superior de las escuelas, centros y unidades del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar, supervisar y colaborar con las escuelas, centros y unidades del área de Ciencias Sociales y Administrativas en la elaboración de la estructura educativa.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN  
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN

✦ NOV. 27 2000 ✦

**REGISTRADO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**DIVISIÓN DE DESARROLLO DOCENTE.**

- Coordinar la elaboración, actualización y difusión de la normatividad para la elaboración e impartición de cursos y seminarios.
- Coordinar el proceso de validación de los documentos que presenta el personal académico de las escuelas y unidades de enseñanza superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar el cumplimiento de la normatividad establecida para la elaboración e impartición de cursos y seminarios.
- Programar, organizar y coordinar la elaboración e implementación del programa institucional de desarrollo de personal académico de las escuelas y unidades de enseñanza superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar, analizar y supervisar los cursos y seminarios de formación docente que se imparten en las escuelas y unidades de enseñanza superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coadyuvar en la definición de los criterios para la selección, admisión y promoción del personal docente en el nivel licenciatura del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar la implantación y evaluación de las normas para la superación, formación y actualización docente.
- Coordinar la implantación de los procesos de asignación de estímulos al personal docente.
- Programar, organizar y coordinar la realización de eventos que contribuyan a elevar la calidad del personal académico del nivel superior Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar y organizar programas de promoción y elaboración de obras y libros de texto por parte de los profesores de nivel superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar y organizar en coordinación con los planteles de educación superior en Ciencias Sociales y Administrativas, la elaboración de métodos, técnicas y apoyos didácticos.

REGISTRADO

TESIS CON  
FUELA DE ORIGEN

- Programar, organizar y coordinar el programa de formación docente y actualización profesional del personal académico de la Dirección de Estudios Profesionales en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar la difusión de normas y procedimientos para la implantación de educación extra-escolar, continua y diplomados en el nivel superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar la elaboración del programa institucional de educación extra-escolar y continua del nivel superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar conjuntamente con las instancias correspondientes, la evaluación del desempeño profesional de los egresados de las escuelas y unidades de enseñanza superior en Ciencias Sociales y Administrativas en el sector productivo.
- Dictaminar sobre los cursos y seminarios de actualización profesional para egresados de nivel superior en Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar y organizar en coordinación con los planteles del nivel superior, la realización de estudios de seguimientos de egresados.
- Diseñar, coordinar y organizar el programa de expansión de los diplomados del nivel superior.
- Coordinar la emisión y difusión del catálogo de cursos de formación y desarrollo docente, que ofrece la Dirección.
- Programar, organizar y coordinar la orientación a los aspirantes a estudiar el nivel superior sobre las carreras, requisitos y procedimientos a seguir para ingresar al IPN, mediante la difusión adecuada de la guía de carreras respectiva.
- Programar, organizar y coordinar la difusión de la normatividad que rige la situación de permanencia, en el Instituto y los procesos administrativos de inscripción, reinscripción, etc., mediante el reglamento institucional y/o escolar correspondiente.
- Programar, organizar y coordinar la elaboración, difusión y actualización del programa institucional de inducción a los alumnos de nuevo ingreso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Programar, organizar y coordinar la elaboración del programa de seguimiento académico de los mejores alumnos de las escuelas y unidades de enseñanza superior.
- Programar, organizar y coordinar el análisis del comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos de nivel superior.
- Programar, organizar y coordinar la orientación a los alumnos para mejorar el comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar.
- Programar, organizar y coordinar la retroalimentación a las escuelas y unidades con sugerencias tendentes a optimizar el comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos en el nivel superior.
- Programar, organizar y coordinar el concurso institucional de software.
- Programar, organizar y coordinar el concurso de mejores tesis de licenciatura en el área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar el Programa de Excelencia Académica del área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar el programa de premiación a los alumnos con los mejores promedio en el área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Coordinar la asignación, autorización y comprobación presupuestal de las prácticas, visitas y estancias escolares que realizan los planteles del nivel superior.
- Organizar la evaluación del programa de prácticas, visitas y estancias escolares que se realizan en los planteles de nivel superior.
- Organizar y coordinar la promoción del incremento de la titulación en los alumnos del nivel superior.
- Programar, organizar y coordinar la elaboración, difusión, aplicaciones y cumplimiento del programa institucional de estímulos para alumnos del nivel superior.
- Organizar, coordinar y evaluar las Expo-Profesiográficas del IPN.

REGISTRADO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Organizar, coordinar y evaluar los concursos de Prototipos Didácticos del Área de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Programar, organizar y coordinar la actualización, mejora y presentación de la Expo-Profesiográfica con propósitos de reafirmar la ubicación en la carrera seleccionada.
- Organizar, coordinar y evaluar los eventos académicos (Foros, Simposiums, Conferencias, etc.).
- Organizar y coordinar la consolidación del departamento de orientación y apoyo a los alumnos a través de su incidencia en las áreas del conocimiento en las escuelas y unidades del IPN.
- Las demás funciones que le confieran conforme a su competencia.

